PROGRAMME DU TRAVAIL

Un trimestriel sur les relations industrielles

gazette du travail

Volume 6, N° 4

Hiver 2003

- Services de police des Premières nations et la négociation collective – Travailler ensemble !
- Exigences locales de l'entreprise multinationale – Le cas Levure Fleischmann, Usine de Montréal
- Sous-traitance dans le secteur manufacturier – Une comparaison Québec-Ontario

Gouvernement du Canada Government of Canada

Canada

LT-121-03-03

104-02184/

Un trimestriel sur les relations industrielles

gazette du travail

Préparé par :

Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail
165, Hôtel de Ville
Place du Portage, Phase II
Hull (Québec) K1A 0J2

1-800-567-6866 ou (819) 997-3117

Site Internet : http://labour.hrdc-drhc.gc.ca/
Courriel : wid-imt@hrdc-drhc.gc.ca

Available in English

© Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada – 2004

En vente au Canada chez votre libraire local
ou par la poste auprès de :

Les Éditions du gouvernement du Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de cat. L12-22F
ISSN 1480-6894s

Le contenu de cette publication a été préparé par des membres de l'Association canadienne des employés professionnels et de l'Alliance de la fonction publique du Canada.

SURVOL

La *Gazette du travail* présente une vaste gamme de renseignements ainsi qu'une analyse visant à répondre aux besoins changeants des intervenants dans le domaine des relations du travail. Elle a pour objet d'offrir une base de recherche solide afin d'appuyer le processus de négociation.

La *Gazette du travail* contient des renseignements et une analyse des rajustements de salaire, les dispositions des conventions collectives, les pratiques innovatrices en milieu de travail, les arrêts de travail, les négociations clés à venir et d'autres sujets connexes.

Dans cette édition de l'hiver 2003, nous vous présentons des données courantes et chronologiques du troisième trimestre 2003 sur les rajustements salariaux issus des principales conventions collectives. Ces données sont regroupées selon les secteurs public et privé, les régions, les sphères de compétence et les principaux secteurs d'activité. Une liste des principales ententes conclues durant le troisième trimestre 2003; une rubrique annuelle intitulée « Prévisions de la négociation collective » ainsi que de l'information sur les arrêts de travail survenus pendant les troisième et deuxième trimestres de 2003. Un survol des dispositions particulières met en évidence celles liées à la rémunération directe dans les conventions collectives. Les pratiques novatrices en milieu de travail issues de négociations collectives y sont également résumées.

Cette édition présente un aperçu des initiatives du Programme de partenariat syndical-patronal ainsi qu'un rapport sur le Service de police des Premières nations et la négociation collective. M. Brossard traite des exigences locales d'une entreprise multinationale telles que décrites dans le cas Levure Fleischmann à l'usine de Montréal. En dernier lieu, une étude empirique de P. Jalette compare les pratiques de sous-traitance du secteur manufacturier dans les provinces du Québec et de l'Ontario.

Les changements récents apportés à la législation du travail au Canada mettent l'accent sur les projets de lois et les textes réglementaires adoptés. La bibliothèque du Ministère propose des suggestions de lecture sur le thème de la santé mentale au travail.

En dernier lieu, la rubrique « Hier et aujourd'hui » traite des travailleurs âgés.

Table des Matières

Page

SALAIRES ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Grands règlements salariaux – Troisième trimestre 2003 7

Prévisions de la négociation collective – 2004 13

Principales ententes conclues au cours du troisième trimestre 2003 15

Tableaux des rajustements salariaux 18

Arrêts de travail 28

Dispositions particulières des conventions collectives –
Rémunération directe dans les milieux de travail
Marie-Ève BÉDARD 33

Pratiques innovatrices en milieu de travail
Bruce ALDRIDGE 47

ARTICLES

- Programme de partenariat syndical-patronal – Liste de projets
  Service fédéral de médiation et de conciliation 52

- Services de police des Premières nations et la négociation collective – Travailler ensemble!
  Programme de partenariat syndical-patronal 56

- Exigences locales de l'entreprise multinationale –
  Le cas Levure Fleischmann, Usine de Montréal
  Michel BROSSARD 58

suite à la page suivante

Page

ARTICLES (SUITE)

- Sous-traitance dans le secteur manufacturier – Une comparaison Québec-Ontario
  Patrice JALETTE 76

LÉGISLATION DU TRAVAIL DU CANADA

- Projets de loi et textes réglementaires adoptés
  Michel GAUVIN
  Charles Philippe ROCHON
  Annick DELISLE 91

LE COIN DU LECTEUR – BIBLIOTHÈQUE MINISTÉRIELLE

- Santé mentale au travail
  Michèle AUGER
  Fred LONGLEY
  Edward POPOFF 108

HIER ET AUJOURD'HUI

- Les travailleurs âgés – Toujours disposés et aptes à travailler
  Suzanne PAYETTE 111

Produits d'information et Services à la clientèle
(Voir les dernières pages pour la description et le bon de commande)

GRANDS RÈGLEMENTS SALARIAUX*

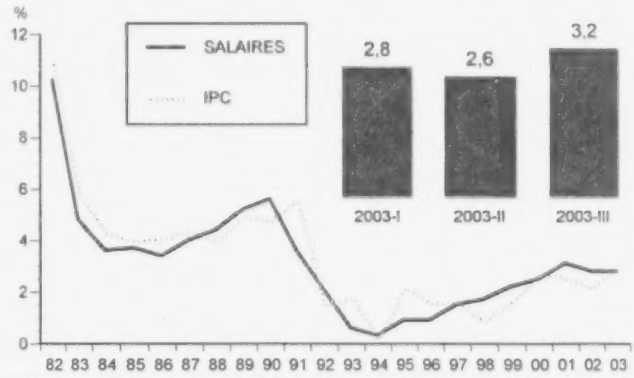
Troisième trimestre 2003

Sommaire

- Les principales conventions collectives ratifiées au cours du **troisième trimestre 2003** ont donné lieu à une augmentation moyenne du taux de salaire de base de **3,2 %** par année pendant la durée des conventions. Il s'agit d'une hausse par rapport à la moyenne de 2,6 % enregistrée durant le trimestre précédent et celle de 2,8 % affichée pour l'ensemble de l'année 2002. Les données du troisième trimestre 2003 sont basées sur l'examen de 44 conventions visant 125 110 employés.

Graphique A

Grands règlements salariaux
Rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

- Lors des précédentes négociations, la durée des conventions était de 32,6 mois et le rajustement salarial s'élevait à 2,7 % en moyenne, comparativement à 3,2 % au cours des ententes courantes et une durée moyenne de 40,9 mois.

Secteurs public et privé

Au cours du troisième trimestre 2003, la majorité des conventions (70,5 %) et des employés visés (88,4 %) se trouve dans le **secteur public** où 110 560 employés reçoivent des augmentations salariales de **3,3 %** en moyenne à l'issue de 31 conventions. Dans le **secteur privé,** 14 550 employés obtiennent **2,4 %** d'augmentation en moyenne dans le cadre de 13 conventions. Ce secteur affiche un résultat plus modéré en raison de la convention INCO signée à Sudbury, en Ontario, par 3 400 employés (presque le quart des employés visés) qui reçoivent des gains salariaux de 2,1 % en moyenne, et de la convention ratifiée par Greater Vancouver Hotel Employees Association et 1 240 employés du secteur des loisirs et de l'hôtellerie qui obtiennent des augmentations salariales de 1,8 % en moyenne.

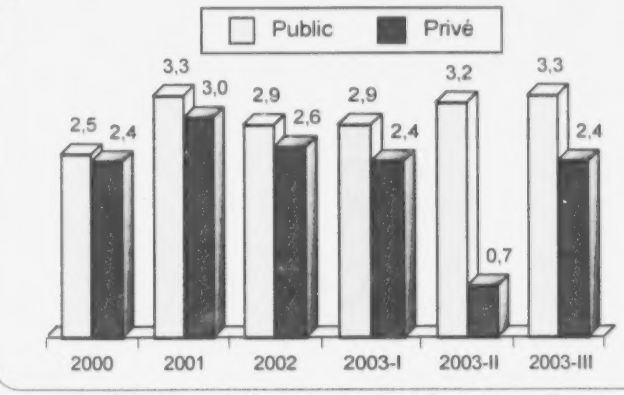
*Les grands règlements salariaux sont ceux qui s'appliquent à des unités de négociation de 500 employés ou plus. Le calcul tient compte de tous les rajustements salariaux accordés pendant la durée de ces conventions, y compris des indemnités de vie chère. Ces indemnités de vie chère sont calculées en supposant que l'indice des prix à la consommation augmente de 2,0 % par année.

Région et sphère de compétence

La sphère de compétence fédérale compte la plus forte concentration d'employés (environ la moitié) visés par les conventions signées au cours du troisième trimestre 2003. En effet, 63 220 employés y reçoivent des gains salariaux de 3,1 % en moyenne à l'issue de huit conventions. Ces conventions incluent celle de Postes Canada qui donne lieu à des augmentations salariales de 3,0 % pour 48 000 facteurs, techniciens et employés d'intérieur; cette convention touche à elle seule 38,4 % des employés visés par les conventions ratifiées durant le troisième trimestre 2003.

Graphique B

Grands règlements salariaux par secteurs public et privé
Rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage

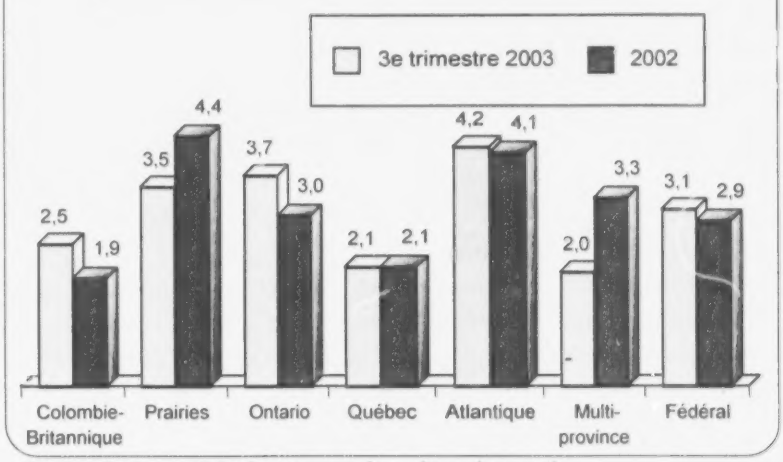


Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Sur une base régionale, les provinces de **l'Atlantique** enregistrent la plus importante augmentation salariale au taux de **4,2 %** en moyenne.Ce résultat est dû en grande partie à la convention signée par Memorial University of Newfoundland et 780 membres du corps enseignant qui obtiennent des gains salariaux de 5,0 % en moyenne. Le secteur **multiprovince** affiche la plus faible moyenne d'augmentation salariale, soit **2,0 %,** dans le cadre d'une seule convention signée par Pipe Line Contractors Association.

Graphique C

Grands règlements salariaux par région/sphère de compétence
Rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage



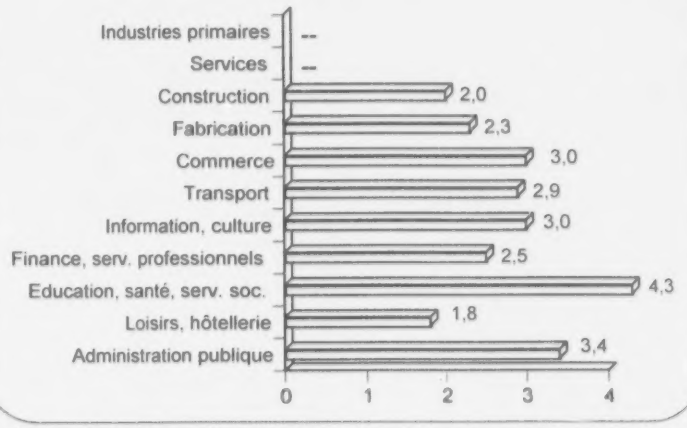
Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Secteurs d'activité

Si l'on observe les secteurs d'activité, celui de **l'éducation, santé et services sociaux** enregistre l'augmentation salariale la plus élevée **(4,3 %)** au cours du troisième trimestre, à l'issue de 12 conventions visant 24 240 employés. Le secteur de l'**administration publique** affiche la seconde augmentation en importance, soit **3,4 %** en moyenne. Le **secteur des loisirs et de l'hôtellerie** enregistre le plus faible gain salarial **(1,8 %)** dans le cadre d'une seule convention signée entre 1 240 employés et Greater Vancouver Hotel Employees Association. Le **secteur du transport** compte la plus forte concentration d'employés visés (45,6 %) en raison de la convention de Postes Canada. Dans ce secteur, 57 080 employés obtiennent des augmentations salariales de **2,9 %** en moyenne à l'issue de six conventions. Les autres augmentations salariales sont indiquées dans le tableau ci-haut.

Graphique D

Grands règlements salariaux par secteur d'activité
Rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Répartition salariale

Au cours du troisième trimestre 2003, les augmentations salariales vont de 3,0 à 3,9 % pour 59,3 % des employés. Comparativement, 23,6 % des employés ont obtenu des augmentations situées dans cette catégorie l'année précédente.

Des augmentations atteignant 4,0 % et plus visent 17,5 % des employés dans les conventions signées durant le troisième trimestre 2003, comparativement à 23,0 % des employés qui obtiennent des augmentations salariales inférieures à 3,0 %.

Répartition des employés et des ententes conclues selon le rajustement salarial

Répartition des rajustements	Conventions		Employés	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
1,0 % à 1,9 %	4	9,1	7 690	6,1
2,0 % à 2,9 %	13	29,5	21 190	16,9
3,0 % à 3,9 %	20	45,5	74 200	59,3
4,0 % à 4,9 %	4	9,1	16 570	13,2
5,0 % à 5,9 %	1	2,3	780	0,6
6,0 % à 6,9 %	2	4,5	4 680	3,7
TOUS LES NIVEAUX	44	100,0	125 110	100,0

NOTA : Les chiffres ayant été arrondis, les pourcentages peuvent ne pas correspondre à 100 %.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

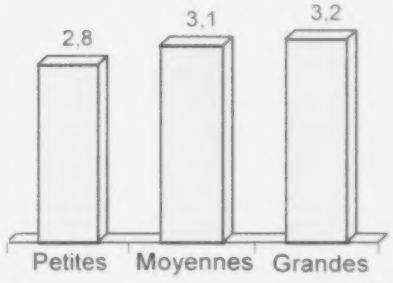
Dans le **secteur public,** la plupart des employés (65,0 %) reçoit des augmentations allant de 3,0 à 3,9 %, tandis que dans le **secteur privé,** la majorité des employés (71,3 %) obtient des augmentations situées entre 2,0 et 2,9 %.

Données enregistrées au cours du troisième trimestre 2003 pour les petites, moyennes et grandes unités de négociation

Au cours du troisième trimestre 2003, au total 72 conventions collectives ont été ratifiées et se répartissent comme suit : 28 ont été signées dans les petites unités de négociation (100 à 499 employés); 31 dans les unités de taille moyenne (500 à 1 999 employés) et 13 conventions dans les grandes unités de négociation (2 000 employés ou plus).

Graphique E

Rajustement annuel moyen selon la taille des unités de négociation, troisième trimestre 2003



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

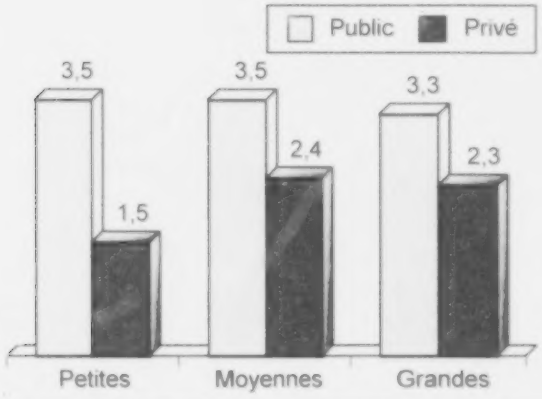
Les **PETITES** unités de négociation enregistrent une augmentation de **2,8 %** en moyenne. Le **secteur public** enregistre une hausse de **3,5 %** en moyenne, comparativement au **secteur privé** qui affiche un rajustement moins élevé, soit **1,5 %.** Si l'on observe les secteurs d'activité, le secteur de l'**éducation, santé et services sociaux** enregistre le rajustement salarial le plus élevé au taux de **4,1 %,** tandis que les secteurs des **loisirs et de l'hôtellerie** et du **commerce de gros et de détail** affichent le plus faible rajustement, soit **1,2 %.** Sur une base régionale et par sphère de compétence, les augmentations salariales se situent entre **3,8%** en **Ontario** et **1,9 %** dans la sphère de **compétence fédérale.**

Les unités **MOYENNES** enregistrent une augmentation salariale moyenne de **3,1 %.** Dans le **secteur public,** les conventions donnent lieu à une augmentation de **3,5 %** en moyenne. Il s'agit d'une hausse par rapport à la moyenne de **2,4 %** enregistrée par le **secteur privé.** Si l'on examine les secteurs d'activité, le secteur de l'**éducation, santé et services sociaux** enregistre le rajustement salarial le plus élevé au taux de **4,0 %,** tandis que le secteur des **loisirs et de l'hôtellerie** affiche le plus faible rajustement, soit **1,8 %.** Sur une base régionale et par sphère de compétence, les augmentations salariales vont de **4,2 %** dans les provinces de l'**Atlantique,** à **2,0 %** dans la catégorie **Multiprovince.**

Les **GRANDES** unités de négociation enregistrent une augmentation salariale de **3,2 %** en moyenne. Le **secteur public** enregistre des augmentations de **3,3 %** en moyenne, comparativement au **secteur privé** qui affiche une moyenne de **2,3 %.** Si l'on observe les secteurs d'activité, celui de l'**éducation, santé et services sociaux** enregistre les rajustements salariaux les plus élevés au taux de **4,4 %,** tandis que le secteur de la **fabrication** affiche la plus faible augmentation salariale, soit **2,1 %.** Sur une base régionale et par sphère de compétence, les augmentations salariales se situent entre **3,8 %** dans les **Prairies** et **1,8 %** dans la province de **Québec.**

Graphique F

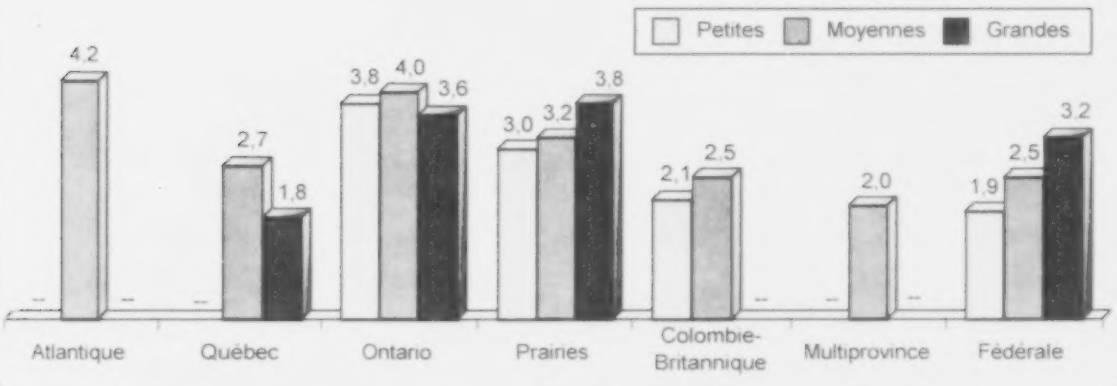
Rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage selon la taille des unités de négociation et par secteurs public et privé, troisième trimestre 2003



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Graphique G

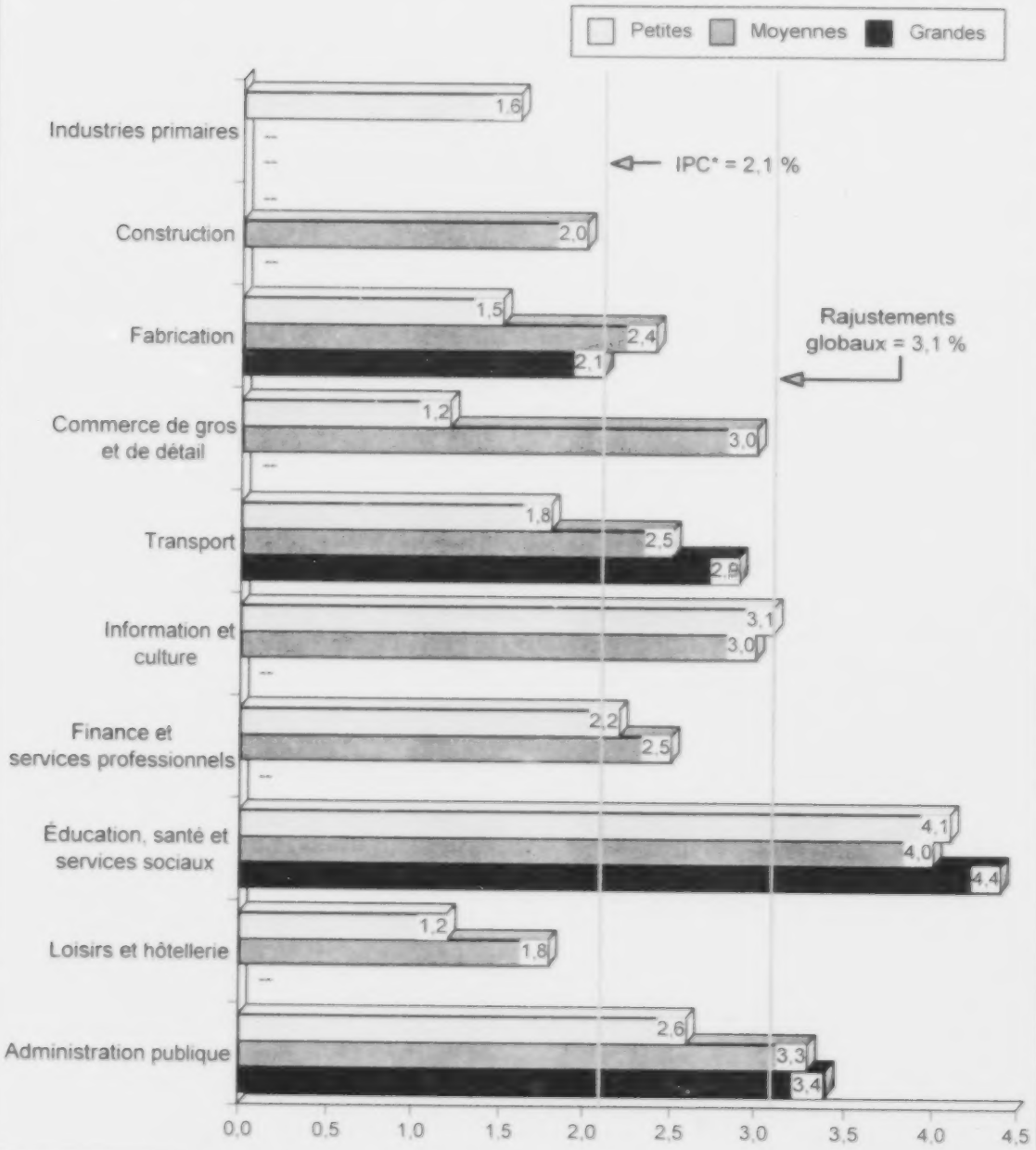
Rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage selon la taille des unités de négociation et par région/sphère de compétence, troisième trimestre 2003



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Graphique H

Rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage selon la taille des unités de négociation et par secteur d'activité, troisième trimestre 2003



* Taux de variation par rapport à la même période de l'année précédente.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

PRÉVISIONS DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE – 2004

En décembre de chaque année, la Direction de l'information sur les milieux de travail mène un exercice de prévision pour pouvoir évaluer l'effet des salaires découlant des négociations collectives pour l'année qui s'ensuit.

Les données prévisionnelles sont élaborées à partir d'une expertise interne et externe et les prévisions individuelles sont agrégées et pondérées en fonction du nombre d'employés assujettis aux principales conventions (500 employés ou plus) susceptibles d'être réglées en 2004.

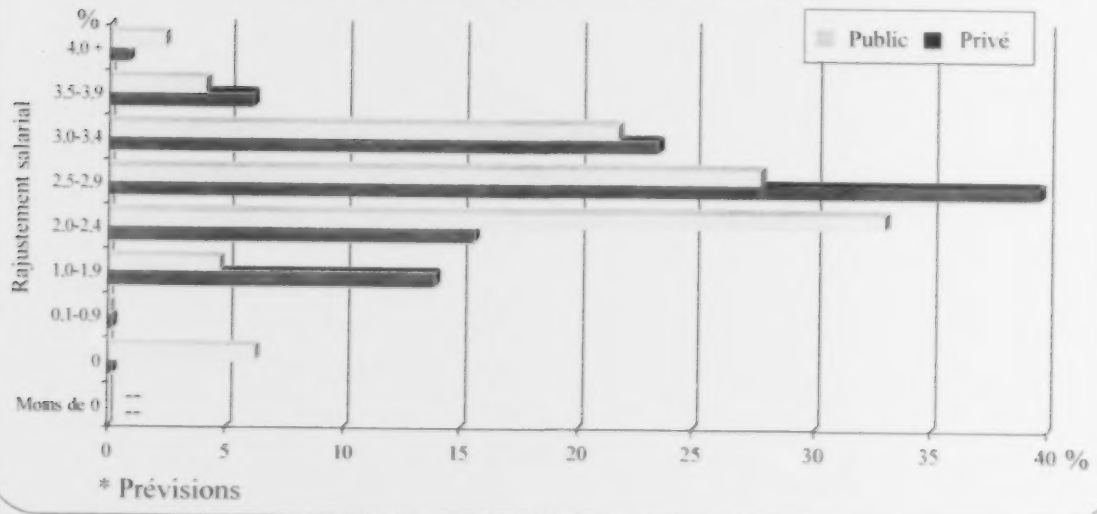
Points saillants prévus en 2004

Prévision du rajustement global	2,4 %	Nombre de conventions à signer	506
• Secteur privé	2,5 %	Nombre d'employés visés	1 383 830
• Secteur public	2,4 %	Indice des prix à la consommation	2,0 %

Prévisions du rajustement salarial par secteur d'activité

Industries primaires	2,2 %	Information et culture	2,3 %
Services publics	2,7 %	Finance et services professionnels	1,5 %
Construction	2,8 %	Éducation, santé et services sociaux	2,3 %
Fabrication	2,2 %	Loisirs et hôtellerie	2,7 %
Commerce de gros et de détail	1,7 %	Administration publique	2,7 %
Transport	2,5 %		
		Ensemble des secteurs d'activité	**2,4 %**

Prévisions de la répartition des employés selon l'importance du rajustement salarial – 2004*



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Prévisions d'autres sources

Cabinets	*Prévisions du rajustement salarial*	
Le Conference Board du Canada[1]	Employés syndiqués 2,6 %	- -
Groupe-conseil Aon[2]	Personnel horaire syndiqué 3,0 %	Personnel horaire non syndiqué 3,0 %
HayGroup	Employés syndiqués 2,2 à 3,6 %	Employés non syndiqués 2,4 à 3,5 %
Hewitt et Gestion-conseil Loran[2]	Employés syndiqués 2,9 %	Production horaire 3,2 %
Morneau Sobeco[2]	Personnel horaire syndiqué 2,7 %	Personnel horaire non syndiqué 3,0 %
Société conseil Mercer[2]	Production horaire 3,0 %	- -
Saucier Conseil	Employés syndiqués 2,6 à 2,9 %	Employés non syndiqués 3,0 à 3,4 %
Towers Perrin[2]	Salariés non syndiqués 3,0 %	- -
Watson Wyatt[2]	Production horaire 3,2 %	Personnel de bureau 3,2 %
Institut de la statistique du Québec[3]	Employés syndiqués 2,3 %	Employés syndiqués Administration publique 2,0 %

[1] Le Conference Board du Canada. *Compensation Planning Outlook 2004: Real Wage Gains Expected*, automne 2003.

[2] Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec. *Les prévisions salariales 2004*, Portail-RHRI 2003.

[3] Institut de la statistique du Québec, *Travail et rémunération : rémunération des salariés, État et évolution comparés*, novembre 2003.

Principales ententes conclues au cours du troisième trimestre 2003

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AAAA-MM-JJ
Construction (1 convention)	**800**	**2,0**	**1,6**	**60,0**	
Pipe Line Contractors Association of Canada, soudeurs, à l'échelle du Canada	800	2,0	1,6	60	2008-04-30
Fabrication (6 conventions)	**6 790**	**2,3**	**2,8**	**45,5**	
Canadian Forest Products Ltd., Northwood Pulp Mill, employés de moulin, Prince George, C.-B.	500	2,2	2,5	60	2008-04-30
Goodyear Canada Inc., employés d'usine et préposés à l'entretien, Valleyfield, Qc	940	3,0*	3,7	36	2005-06-30
Howe Sound Pulp and Paper Limited, employés de moulin, Port Mellon, C.-B.	500	2,2	2,5	60	2008-04-30
INCO Limited, employés de fonderie et de raffinerie, Sudbury, Ont.	3 400	2,1*	3,0	36	2006-05-31
La Brasserie Labatt Limitée, employés d'usine et préposés à l'entretien, Lasalle, Qc	850	2,1	1,9	84	2009-12-31
Maple Leaf Poultry – Membre des Aliments Maple Leaf Inc., employés de production, Toronto, Ont.	600	2,3	2,4	36	2005-09-23
Commerce de gros et de détail (2 conventions)	**1 350**	**3,0**	**3,4**	**60,6**	
Corporation des concessionnaires d'automobiles de la région de Québec, mécaniciens, Québec, Qc	850	3,0*	3,5	75	2009-02-11
Zellers Inc., employés d'entrepôt, Toronto et Brampton, Ont.	500	3,2	3,3	36	2006-05-31
Transport (6 conventions)	**57 080**	**2,9**	**2,8**	**47,6**	
Autorité aéroportuaire du Grand Toronto, commis et employés de bureau, Toronto, Ont.	650	1,8*	1,5	36	2006-07-31
Cité de Winnipeg, chauffeurs d'autobus, Winnipeg, Man.	1 140	3,0	3,0	36	2006-01-11
Greyhound Canada Transportation Corporation, chauffeurs d'autobus, à l'échelle du réseau	1 420	2,5	2,0	48	2006-12-31
NAV CANADA, contrôleurs aériens, à l'échelle du Canada,	2 300	2,7	2,5	48	2005-03-31
Société canadienne des postes, messagers, à l'échelle du Canada	48 000	3,0*	3,0	48	2007-01-31
Société de transport de Montréal, chauffeurs d'autobus, Montréal, Qc	3 570	1,7*	0,0	48	2007-01-07
Information et culture (1 convention)	**700**	**3,0**	**3,5**	**24**	
Société Radio-Canada, employés des services administratifs, à l'échelle de la province	700	3,0	3,5	24	2005-09-25
Finance et services professionnels (2 conventions)	**2 430**	**2,5**	**2,5**	**29,7**	
Conseil national de recherches du Canada, employés des services techniques, à l'échelle du Canada	1 150	2,5	2,5	36	2005-02-13

* Convention prévoyant des paiements d'indemnité de vie chère (IVC) fondés sur un taux d'inflation projeté de 2,0 %.

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AAAA-MM-JJ
Finance et services professionnels (suite)					
Conseil national de recherches du Canada, scientifiques et autres professionnels, à l'échelle du Canada	1 280	2,5	2,5	24	2004-07-19
Éducation, santé et services sociaux (12 conventions)	**24 240**	**4,3**	**4,2**	**24,8**	
Association des hôpitaux de l'Ontario, techniciens de laboratoire, à l'échelle de la province, Ont.	6 170	3,5	3,5	24	2004-03-31
Division scolaire Louis Riel, enseignants à l'élémentaire et au secondaire, Winnipeg, Man.	1 100	3,0	3,0	24	2004-06-30
Dufferin-Peel Catholic District School Board, enseignants à l'élémentaire, Mississauga, Ont.	3 040	6,6	6,6	12	2004-08-31
Dufferin-Peel Catholic District School Board, enseignants au secondaire, Mississauga, Ont.	1 640	6,6	6,6	12	2004-08-31
EMC Emergency Medical Care Incorporated, employés para-medicaux professionnels, à l'échelle de la province, N.-É.	660	3,3	3,2	36	2005-03-31
Memorial University of Newfoundland, professeurs, St. John's, T.-N.-et-Labrador	780	5,0	5,0	36	2005-08-31
Regional Health Authorities of Manitoba, employés para-médicaux techniques, à l'échelle de la province, Man.	3 300	4,5	5,0	36	2006-03-31
Toronto Catholic District School Board, enseignants à l'élémentaire, Toronto, Ont.	4 020	4,0	3,0	24	2004-08-31
Université de la Saskatchewan, professeurs, Saskatoon, Sask.	1 000	3,1	3,0	36	2005-06-3
University of Windsor, chargés de cours, Windsor, Ont.	630	3,0	3,0	12	2004-08-31
Upper Canada District School Board, commis et employés de bureau, Brockville, Ont.	1 140	3,0	3,0	36	2005-08-31
York Region District School Board, employés des services et préposés à l'entretien, Aurora, Ont.	760	3,2	3,3	24	2005-08-31
Loisirs et hôtellerie (1 convention)	**1 240**	**1,8**	**1,0**	**48,0**	
Greater Vancouver Hotel Employer's Association, employés des services et préposés à l'entretien, Vancouver, C.-B.	1 240	1,8	1,0	48	2007-06-30
Administration publique (13 conventions)	**30 480**	**3,4**	**4,2**	**39,9**	
Conseil des commissaires de police de la municipalité régionale de Peel, agents de police, Brampton, Ont.	1 530	4,2	4,2	12	2003-12-31
Gouvernement du Canada, scientifiques et autres professionnels, à l'échelle du Canada	7 720	4,2	7,8	36	2005-09-30
Hamilton Police Services, agents de police, Hamilton, Ont.	720	3,6	3,9	36	2005-12-31
Regional Municipality of York Police Services Board, agents de police, Newmarket, Ont.	930	3,6	3,9	36	2005-12-31
Vancouver Police Board, agents de police, Vancouver, C.-B.	1 160	3,3*	3,8	48	2006-12-31

* Convention prévoyant des paiements d'indemnité de vie chère (IVC) fondés sur un taux d'inflation projeté de 2,0 %.

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AAAA-MM-JJ
Administration publique (suite)					
Ville d'Edmonton, employés d'extérieur, Edmonton, Alb.	1 780	3,3	3,0	36	2005-12-24
Ville d'Edmonton, employés d'intérieur, Edmonton, Alb.	2 500	3,3	3,0	36	2005-12-24
Ville d'Ottawa, employés d'intérieur et d'extérieur, Ottawa, Ont.	6 000	2,8	2,5	48	2004-12-31
Ville de Burnaby, employés d'intérieur, Burnaby, C.-B.	1 410	2,6*	2,5	48	2006-12-31
Ville de Calgary, employés d'extérieur, Calgary, Alb.	2 530	3,3	3,0	36	2005-12-25
Ville de Calgary, pompiers, Calgary, Alb.	990	3,3	3,5	24	2003-12-31
Ville de Coquitlam, employés d'intérieur et d'extérieur, Coquitlam, C.-B.	980	2,6*	2,5	48	2006-12-31
Ville de Montréal, pompiers, Montréal, Qc	2 230	1,8	2,0	60	2006-12-31
Conventions avec clause IVC (9 conventions)	**60 960**	**2,9***	**2,8**	**47,4**	
Conventions sans clause IVC (35 conventions)	**64 150**	**3,6**	**3,9**	**34,8**	
Toutes les conventions (44 conventions)	**125 110**	**3,2**	**3,4**	**40,9**	

* Convention prévoyant des paiements d'indemnité de vie chère (IVC) fondés sur un taux d'inflation projeté de 2,0 %.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Calendriers des principales conventions collectives qui viennent à expiration et des réouvertures de négociation

À paraître bientôt, Calendrier 2004 des
PRINCIPALES et des PETITES unités de négociation

Calendrier 2003 des principales unités de négociation est disponible sur le site Web de la Direction de l'information sur les milieux de travail à

http://travail.hrdc-drhc.gc.ca/doc/wid-dimt/fra/expreo.cfm/.

Tableau 1

Grands règlements salariaux – Tous les secteurs selon l'année et le trimestre

		Nombre de conventions	Nombre d'employés	Durée en mois	Rajustement salarial en %
ANNÉE					
1984		559	1 156 230	21,1	3,6
1985		516	838 620	24,5	3,7
1986		553	1 121 456	25,6	3,4
1987		478	1 111 330	29,9	4,0
1988		542	1 182 742	25,3	4,4
1989		453	1 001 786	29,6	5,2
1990		507	1 146 353	28,4	5,6
1991		547	1 345 643	18,2	3,6
1992		496	1 306 765	24,3	2,1
1993		518	1 412 471	23,9	0,7
1994		434	942 583	28,4	0,3
1995		402	908 803	32,8	0,9
1996		378	810 415	32,6	0,9
1997		379	692 219	33,9	1,5
1998		412	938 310	31,9	1,7
1999		379	828 140	36,0	2,2
2000		406	1 081 270	34,8	2,5
2001		428	992 630	33,4	3,2
2002		368	985 930	29,0	2,8
2003*		264	471 960	34,2	2,8
* Données à ce jour					
TRIMESTRE					
2002	I	67	210 420	35,0	2,9
	II	130	454 300	21,9	2,6
	III	90	183 830	37,5	2,8
	IV	81	137 380	31,9	3,3
2003	I	87	107 650	31,3	2,8
	II	133	239 200	32,0	2,6
	III	44	125 110	40,9	3,2

Tableau 2

Grands règlements salariaux – Secteurs public et privé selon l'année et le trimestre

	Secteur Public				Secteur Privé			
	Nombre de conventions	Nombre d'employés	Durée en mois	Rajustement salarial en %	Nombre de conventions	Nombre d'employés	Durée en mois	Rajustement salarial en %
ANNÉE								
1984	276	635 190	17,0	3,9	283	521 040	26,1	3,2
1985	316	566 785	21,7	3,8	200	271 835	30,1	3,3
1986	321	709 241	25,3	3,6	232	412 215	26,0	3,0
1987	270	824 298	29,4	4,1	208	287 032	31,4	3,8
1988	301	698 603	24,0	4,0	241	484 139	27,2	5,0
1989	294	736 003	30,0	5,2	159	265 783	28,6	5,2
1990	283	677 830	27,4	5,6	224	468 523	29,7	5,7
1991	365	1 121 668	16,0	3,4	182	223 975	29,2	4,4
1992	301	975 874	21,7	2,0	195	330 891	32,2	2,6
1993	347	1 012 003	23,4	0,6	171	400 468	25,2	0,8
1994	299	719 824	26,5	0.0	135	222 759	34,5	1,2
1995	215	629 625	31,5	0,6	187	279 178	35,9	1,4
1996	212	564 293	31,7	0,5	166	246 122	34,7	1,7
1997	220	370 325	30,3	1,1	159	321 894	38,1	1,8
1998	221	646 270	31,1	1,6	191	292 040	33,7	1,8
1999	219	510 590	35,0	2,0	160	317 550	37,6	2,7
2000	303	917 990	33,5	2,5	103	163 280	41,8	2,4
2001	259	691 930	31,9	3,3	169	300 700	36,7	3,0
2002	259	771 830	26,0	2,9	109	214 100	39,9	2,6
2003*	196	372 750	32,0	3,2	68	99 210	42,7	1,4
* Données à ce jour								
TRIMESTRE								
2002 I	48	176 580	34,7	3,1	19	33 840	36,3	2,1
II	104	404 930	19,9	2,7	26	49 370	38,0	2,5
III	47	100 680	31,0	3,2	43	83 150	45,5	2,4
IV	60	89 640	30,5	3,3	21	47 740	34,5	3,5
2003 I	63	81 160	28,3	2,9	24	26 490	40,8	2,4
II	102	181 030	28,7	3,2	31	58 170	42,2	0,7
III	31	110 560	40,0	3,3	13	14 550	48,1	2,4

Tableau 3

Rajustement salarial – Tous les secteurs par région/sphère de compétence, selon l'année et le trimestre

	2001	2002	2002-2003 4	1	2	3
	%	%	%	%	%	%
Canada	3,2	2,8	3,3	2,8	2,6	3,2
Atlantique	3,9	4,1	2,7	3,1	3,5	4,2
Terre-Neuve-et-Labrador	5,0	6,6	5,0	3,0	-	5,0
Île-du-Prince-Édouard	3,1	4,9	-	3,6	-	-
Nouvelle-Écosse	3,7	2,4	2,5	3,4	3,1	3,3
Nouveau-Brunswick	3,4	2,7	2,3	2,3	3,8	-
Québec	2,8	2,1	2,0	1,8	2,4	2,1
Ontario	2,9	3,0	3,4	3,1	3,6	3,7
Prairies	4,3	4,4	4,0	3,4	2,3	3,5
Manitoba	2,4	4,0	3,2	3,1	2,0	3,9
Saskatchewan	2,9	3,9	3,8	3,6	2,6	3,1
Alberta	5,1	5,0	4,1	3,5	2,4	3,3
Colombie-Britannique	3,1	1,9	2,0	2,3	1,5	2,5
Territoires	3,1	3,0	3,1	-	2,5	-
Multiprovince	3,0	4,3	-	-	2,8	2,0
Fédéral	3,0	2,9	3,2	2,1	0,8	3,1

Tableau 4

Rajustement salarial – Secteurs public et privé par région/sphère de compétence, selon l'année et le trimestre

	2001	2002	2002-2003 4	1	2	3
	%	%	%	%	%	%
SECTEUR PUBLIC						
Canada	3,3	2,9	3,3	2,9	3,2	3,3
Atlantique	4,0	4,3	3,1	3,2	-	4,2
Terre-Neuve-et-Labrador	5,0	7,2	5,0	4,0	-	5,0
Île-du-Prince-Édouard	3,1	4,9	-	-	-	-
Nouvelle-Écosse	3,8	2,3	2,5	3,4	-	3,3
Nouveau-Brunswick	3,5	3,0	3,2	2,3	-	-
Québec	2,7	2,0	2,2	1,4	2,3	1,8
Ontario	3,0	2,9	3,0	3,2	3,6	4,0
Prairies	4,1	4,8	4,1	3,3	3,3	3,5
Manitoba	2,4	4,6	3,2	3,1	3,0	3,9
Saskatchewan	2,9	4,4	4,2	3,6	-	3,1
Alberta	5,0	5,2	4,1	3,5	3,4	3,3
Colombie-Britannique	3,2	2,2	-	2,3	1,5	2,9
Territoires	3,1	3,0	3,1	-	2,5	-
Multiprovince	-	-	-	-	-	-
Fédéral	3,1	2,9	3,4	2,8	2,6	3,2
SECTEUR PRIVÉ						
Canada	3,0	2,6	3,5	2,4	0,7	2,4
Atlantique	3,3	2,7	0,5	2,8	3,5	-
Terre-Neuve-et-Labrador	-	3,0	-	2,7	-	-
Île-du-Prince-Édouard	-	-	-	3,6	-	-
Nouvelle-Écosse	3,3	4,0	-	-	3,1	-
Nouveau-Brunswick	3,0	1,4	0,5	-	3,8	-
Québec	2,8	2,5	1,7	2,2	2,9	2,7
Ontario	2,8	3,2	4,1	2,7	2,4	2,3
Prairies	4,9	1,6	1,8	3,8	1,1	-
Manitoba	2,5	1,3	-	-	0,3	-
Saskatchewan	3,3	1,6	1,8	-	2,6	-
Alberta	5,5	2,3	-	3,8	1,1	-
Colombie-Britannique	1,7	1,4	2,0	-	1,7	2,0
Territoires	-	-	-	-	-	-
Multiprovince	3,0	4,3	-	-	2,8	2,0
Fédéral	2,5	2,8	3,1	1,8	-0,4	2,5

Tableau 5

Grands règlements salariaux – Secteur d'activité selon l'année et le trimestre

			2002-2003			
	2001	2002	4	1	2	3
Tous les secteurs						
Nombre de conventions	428	368	81	87	133	44
Nombre d'employés	992 630	985 930	137 380	107 650	239 200	125 110
Durée en mois	33,4	29,0	31,9	31,3	32,0	40,9
Rajustement salarial en %	3,2	2,8	3,3	2,8	2,6	3,2
Industries primaires						
Nombre de conventions	6	3	-	1	1	-
Nombre d'employés	6 350	1 880	-	680	730	-
Durée en mois	43,1	36,5	-	36,0	36,0	-
Rajustement salarial en %	2,7	2,1	-	1,5	3,8	-
Services publics						
Nombre de conventions	14	15	4	2	7	-
Nombre d'employés	22 290	19 130	2 550	1 630	19 620	-
Durée en mois	35,5	31,3	33,2	24,0	32,8	-
Rajustement salarial en %	2,5	2,4	3,4	3,9	2,2	-
Construction						
Nombre de conventions	65	12	-	-	2	1
Nombre d'employés	194 070	23 660	-	-	1 110	800
Durée en mois	35,2	47,4	-	-	37,4	60,0
Rajustement salarial en %	3,2	1,2	-	-	2,4	2,0
Fabrication						
Nombre de conventions	51	49	13	13	13	6
Nombre d'employés	45 420	91,680	30 920	13 520	10 900	6 790
Durée en mois	40,1	38,5	37,9	36,2	43,5	45,5
Rajustement salarial en %	2,6	3,5	4,0	2,4	2,4	2,3
Commerce de gros et de détail						
Nombre de conventions	7	17	1	-	6	2
Nombre d'employés	5 580	43 570	1 200	-	12 280	1 350
Durée en mois	51,9	40,2	36,0	-	53,1	60,6
Rajustement salarial en %	1,6	1,9	1,8	-	1,0	3,0

Tableau 5 (suite)

Grands règlements salariaux – Secteur d'activité selon l'année et le trimestre

	2001	2002	2002-2003 4	1	2	3
Transport						
Nombre de conventions	29	12	3	7	5	6
Nombre d'employés	41 650	29 680	9 800	9 110	37 110	57 080
Durée en mois	37,9	32,5	23,5	43,6	39,6	47,6
Rajustement salarial en %	2,8	2,9	3,2	2,5	0,3	2,9
Information et culture						
Nombre de conventions	7	7	-	3	3	1
Nombre d'employés	10 080	19 610	-	4 120	3 550	700
Durée en mois	37,4	35,8	-	40,0	42,1	24,0
Rajustement salarial en %	3,2	3,0	-	1,4	2,9	3,0
Finance et services professionnels						
Nombre de conventions	13	8	4	1	2	2
Nombre d'employés	15 550	12 560	2 540	1 180	1 320	2 430
Durée en mois	37,0	55,2	50,9	36,0	41,3	29,7
Rajustement salarial en %	2,2	2,1	3,5	2,7	2,0	2,5
Éducation, santé et services sociaux						
Nombre de conventions	170	177	40	51	83	12
Nombre d'employés	404 710	502 020	54 190	68 610	118 830	24 240
Durée en mois	30,7	23,3	26,9	28,0	24,2	24,8
Rajustement salarial en %	3,5	3,0	3,4	2,9	3,4	4,3
Loisirs et hôtellerie						
Nombre de conventions	4	13	2	3	1	1
Nombre d'employés	6 350	11 300	1 500	3 010	520	1 240
Durée en mois	36,0	43,9	43,6	36,0	36,0	48,0
Rajustement salarial en %	4,0	2,4	2,2	3,3	3,3	1,8
Administration publique						
Nombre de conventions	62	55	14	6	10	13
Nombre d'employés	240 580	230 840	34 680	5 790	33 230	30 480
Durée en mois	33,1	30,2	34,6	31,9	37,5	39,9
Rajustement salarial en %	3,1	2,6	2,9	2,7	2,8	3,4

Tableau 6

Grands règlements salariaux – Ventilation pour le secteur public selon l'année et le trimestre

			2002-2003			
	2001	2002	4	1	2	3
Administration fédérale						
Nombre de conventions	17	11	2	-	1	3
Nombre d'employés	131 490	54 800	3 090	-	10 500	10 150
Durée en mois	34,1	34,6	33,9	-	32,0	34,5
Rajustement salarial en %	3,0	2,9	3,4	-	2,4	3,8
Sociétés fédérales de la couronne						
Nombre de conventions	7	4	-	1	2	2
Nombre d'employés	9 080	5 390	-	1 770	8 030	48 700
Durée en mois	36,7	36,3	-	9,0	43,8	47,7
Rajustement salarial en %	3,7	2,7	-	2,5	2,9	3,0
Administration provinciale						
Nombre de conventions	26	24	3	6	3	-
Nombre d'employés	86 200	135 940	3 760	9 740	8 380	-
Durée en mois	35,5	27,2	27,2	34,2	35,0	-
Rajustement salarial en %	3,5	2,3	2,4	2,9	3,8	-
Administration locale						
Nombre de conventions	28	31	12	5	9	14
Nombre d'employés	38 300	62 230	29 550	5 760	17 740	27 470
Durée en mois	27,6	35,0	35,4	34,7	41,5	41,9
Rajustement salarial en %	2,6	3,0	3,0	2,9	2,7	2,9
Éducation, santé et bien-être						
Nombre de conventions	168	178	39	50	82	12
Nombre d'employés	402 120	501 690	50 690	63 110	118 130	24 240
Durée en mois	30,4	23,4	27,5	27,4	24,2	24,8
Rajustement salarial en %	3,5	3,0	3,5	2,9	3,4	4,3
Services publics						
Nombre de conventions	13	11	4	1	5	-
Nombre d'employés	24 740	11 780	2 550	780	18 250	-
Durée en mois	37,4	29,7	33,2	24,0	34,0	-
Rajustement salarial en %	2,8	3,1	3,4	4,0	2,2	-

Tableau 7

Indicateurs économiques choisis selon l'année et le trimestre

	2001	2002	2002-2003 4	1	2	3
Rajustement salarial en %						
Conventions ratifiées	3.2	2.8	3.3	2.8	2.6	3.2
Secteur public	3.3	2.9	3.3	2.9	3.2	3.3
Secteur privé	3.0	2.6	3.5	2.4	0.7	2.4
Rajustement salarial en %						
Conventions en vigueur	2.8	3.0	2.9	2.6	2.7	2.5
Secteur public	2.9	3.2	3.1	2.6	2.8	2.6
Secteur privé	2.6	2.7	2.5	2.6	2.5	2.3
†**Indice des prix à la consommation**						
Taux de variation[1]	2.6	2.2	3.8	4.5	2.8	2.1
†**PIB[2] au prix de base[3]**						
Taux de variation[1]	1.7	3.2	4.0	3.4	1.9	1.5
‡**Taux de productivité du travail en %**	0.8	1.0	0.1	-0.6	-0.9	-0.6
‡**Coût unitaire de la main-d'œuvre en %**	2.6	1.5	2.2	2.2	2.6	2.4
†**Taux de chômage[3] en %**	7.2	7.7	7.6	7.4	7.7	7.9
†**Emploi[3] en milliers**	15,007	15,412	15,604	15,689	15,706	15,723
Taux de variation[1]	1.1	2.2	3.4	3.2	2.3	1.5
†**Gains hebdomadaires moyens[3]**	$667.37	$681.02	$687.02	$686.19	$687.73	$689.66
Taux de variation[1]	1.8	2.0	2.1	1.5	1.3	1.1
†**Gains horaires moyens**	$16.78	$17.08	$17.02	$17.04	$17.14	$17.22
Taux de variation[1]	1.8	1.8	0.1	-0.6	0.1	1.0

[1] Taux de variation par rapport à la même période l'année précédente.

[2] PIB – Produit intérieur brut au prix de base (1997).

[3] Données désaisonnalisées.

† Statistique Canada.

‡ Ministère des Finances Canada.

NOTES TECHNIQUES

Les renseignements contenus dans le présent rapport sont extraits des conventions collectives au Canada visant 500 employés ou plus, dans l'ensemble des industries. Quelques conventions ont été exclues, soit celles où les employés sont rémunérés à la pièce ou selon le nombre de kilomètres parcourus.

L'industrie de la construction est exclue avant 1983.

Le taux de base

Le taux de base est celui qui s'applique à la catégorie des ouvriers qualifiés, la plus faiblement rémunérée dans le groupe de négociation. En général, le taux de base est le taux de salaire d'une classe d'emploi composée de manoeuvres et d'employés spécialisés. Tel n'est cependant pas le cas pour les conventions qui ne s'appliquent qu'aux travailleurs qualifiés et aux professionnels.

Puisque seul le taux de base d'une convention est utilisé, les données sur les variations en pourcentage qui en résultent ne reflètent pas nécessairement les variations moyennes des salaires de tous les employés du groupe de négociation. Ainsi, lorsqu'une augmentation générale est négociée pour toutes les catégories, en cents l'heure (ou autrement en argent), les calculs à partir du taux de base donnent des résultats plus élevés que les calculs à partir de tout autre taux plus élevé, y compris le taux moyen. Dans le cas des négociations concernant différentes catégories où les augmentations en pourcentage ou en argent varient, le calcul à partir du taux de base peut donner des résultats supérieurs ou inférieurs à ceux du calcul effectué à partir du taux moyen. Lorsqu'une augmentation générale est négociée en pourcentage pour toutes les catégories, le calcul à partir du taux de base donne des résultats analogues à ceux du calcul basé sur tout autre taux, y compris le taux moyen. Il y aurait lieu de noter qu'on ne dispose pas de renseignements sur les taux moyens de tous les employés d'un groupe de négociation.

Augmentation effective des salaires

L'augmentation effective des salaires se définit comme l'augmentation des taux de rémunération comprenant les paiements prévus en vertu des **clauses d'indemnité de vie chère (IVC).** On prévoit les versements à effectuer en vertu de ces clauses en chiffrant les caractéristiques des clauses d'IVC de chaque convention et en utilisant les augmentations effectives de l'indice des prix à la consommation (IPC) qui sont disponibles et un taux d'inflation projeté pour la période restante de chaque convention collective. Dans les trimestres suivants, ces prévisions seront réévaluées à l'aide de nouvelles valeurs d'IPC, à mesure que celles-ci deviendront disponibles.

Dans le présent rapport, quand les données effectives du taux d'inflation n'étaient pas disponibles, nous avons simulé un **taux d'inflation de 2,0 %**. Ce chiffre se fonde sur la moyenne des prévisions de taux d'inflation produits par des agences de recherche et des institutions financières. Le sommaire des taux d'inflation prévus par ces institutions ne constitue en aucune façon une prévision officielle de Développement des ressources humaines Canada. Lorsque d'autres taux d'inflation sont utilisés, les taux d'augmentation de salaire pour les nouveaux règlements peuvent changer. Le taux d'inflation prévu sera révisé périodiquement afin de refléter les conditions économiques courantes.

En faisant intervenir des prévisions raisonnables des versements futurs effectués en vertu des clauses d'IVC, la notion d'augmentation salariale effective facilite une comparaison exacte des conventions avec ou sans clause d'IVC et permet, toutes conventions confondues, d'obtenir une meilleure mesure des règlements salariaux.

Secteurs public et privé

La principale unité d'observation est l'unité de négociation collective; toutefois, la désignation aux fins de l'inclusion dans le secteur public se fonde sur les caractéristiques de l'employeur avec lequel une unité négocie. La mention de ces caractéristiques rend les lignes directrices conformes aux expressions « unités institutionnelles » ou « entités » utilisées par Statistique Canada.

Même si les critères s'appliquent uniquement à la classification du secteur public, *le secteur privé est défini par défaut*.

Les unités de négociation du secteur public négocient les salaires ou les autres conditions de travail avec un

employeur qui fait partie d'une administration publique ou d'une entreprise publique ou un agent de celles-ci. Ce qui distingue ces deux groupes, c'est que l'un a des activités « non commerciales » (administration publique) tandis que l'autre a des activités « commerciales » (entreprise publique).

Administration publique (non commerciale)

L'administration publique englobe toutes les entités non commerciales contrôlées par les gouvernements et financées principalement au moyen d'impôts ou d'autres fonds publics. Ces entités fournissent des biens et (ou) services gratuitement ou à des prix indépendants du marché, puisqu'elles ne visent pas à faire des profits.

Les sous-secteurs de l'administration publique sont indiqués ci-après :

*(1) **administration fédérale***

Dans l'administration fédérale, la négociation collective est régie par la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (parties 1 et 2) et par la *Loi sur les relations de travail au Parlement*.

*(2) **administrations provinciales et territoriales***

a) services administratifs;
b) organismes ou institutions dans le domaine des soins de santé, de l'enseignement ou des services sociaux :
   (i) hôpitaux publics,
   (ii) établissements provinciaux de soins pour bénéficiaires internes,
   (iii) universités,
   (iv) collèges, institutions professionnelles,
   (v) entreprises commerciales de services sociaux,
   (vi) établissements provinciaux d'enseignement élémentaire et secondaire.

*(3) **services des administrations locales***

a) organismes des administrations locales comme les municipalités, les conseils, les commissions;
b) conseils scolaires;
c) services sociaux : établissements au niveau local dont l'activité principale consiste à offrir uniquement des soins à domicile, par exemple les foyers pour personnes âgées, aveugles ou séniles, les pensions pour les personnes âgées, les garderies, les refuges.

Entreprise publique (commerciale)

Les activités commerciales du secteur public se divisent en trois grands sous-groupes, selon le degré de contrôle exercé par l'administration publique :

*(1) **contrôle direct***

L'entreprise est contrôlée directement par une administration publique si l'une des conditions suivantes s'applique :

(a) l'administration publique détient directement plus de 50 % des participations avec droit de vote;
(b) l'administration publique a une option irrévocable ou le droit d'acquérir des actions, ou bien elle a une dette convertible ou un droit sur l'actif qu'elle peut réaliser à sa discrétion.

*(2) **contrôle effectif***

Une entreprise est contrôlée de fait par une administration publique si l'une des conditions suivantes s'applique :

(a) l'administration publique a un droit de vote important, où « important » signifie :
   (i) sa part est le bloc de participation avec droit de vote le plus considérable; et
   (ii) sa part représente plus de 33,3 % de la participation avec droit de vote; et
   (iii) le bloc est plus grand que le pourcentage combiné de deux autres blocs les plus importants;
(b) l'entreprise déclare qu'elle est de fait contrôlée par une administration publique;
(c) il existe une méthode ou une variété de méthodes (par exemple droit de vote important, ententes techniques, gestion des approvisionnements ou contrat d'approvisionnement, contrats de gestion, coordination des conseils d'administration, etc.).

*(3) **contrôle indirect***

Une entreprise commerciale est sous le contrôle indirect d'une administration publique si cette administration exerce un contrôle direct ou effectif sur une entreprise publique qui elle-même exerce un contrôle direct ou effectif sur cette entreprise commerciale.

ARRÊTS DE TRAVAIL

Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail

Troisième trimestre 2003 (500 employés ou plus)

Il y a eu six arrêts de travail impliquant 500 employés ou plus au cours du troisième trimestre 2003 au Canada. Trois arrêts de travail majeurs ont représentés près de 93 % des jours-personnes non travaillés. Le conflit entre INCO Limited et le Syndicat des Métallurgistes unis d'Amérique a occasionné à lui seul 139 870 jours-personnes non travaillés, ce qui représente 52,5 %. Au Québec, l'arrêt de travail des 950 employés de La Brasserie Labatt Limitée a engendré 55 100 jours-personnes non travaillés; cet arrêt de travail représente 20,5 % du nombre total de jours-personnes non travaillés au cours du troisième trimestre. Finalement, l'arrêt de travail impliquant 850 employés de la Corporation des concessionnaires d'automobiles de la région de Québec et la Fédération démocratique de la métallurgie, des mines et des produits chimiques a occasionné 53 550 jours-personnes non travaillés, soit 20 % du nombre total de jours-personnes non travaillés.

Tableau 1

Principaux arrêts de travail par sphère de compétence, troisième trimestre 2003

Compétence	Arrêts	Employés en cause	Jours-personnes non travaillés
Terre-Neuve-et-Labrador	-	-	-
Île-du-Prince-Édouard	-	-	-
Nouvelle-Écosse	-	-	-
Nouveau-Brunswick	-	-	-
Québec	3	5 800	112 650
Ontario	1	3 319	139 870
Manitoba	-	-	-
Saskatchewan	-	-	-
Alberta	-	-	-
Colombie-Britannique	1	4 700	4 700
Territoires	-	-	-
Multiprovince	-	-	-
Total provinces	**5**	**13 819**	**257 220**
Code canadien du travail - Partie I	1	550	9 350
Administration fédérale	-	-	-
Total Fédéral	**1**	**550**	**9 350**
Total	**6**	**14 369**	**266 570**

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Tableau 2

Principaux arrêts de travail par secteur d'activité, troisième trimestre 2003

Secteur industriel	Arrêts	Employés en cause	Jours-personnes non travaillés
Industries primaires	1	3 319	139 870
Services publics	-	-	-
Construction	-	-	-
Fabrication	1	950	55 100
Commerce de gros et de détail	2	5 550	58 250
Transport	-	-	-
Information et culture	-	-	-
Finance et services professionnels	1	550	9 350
Éducation, santé et services sociaux	1	4 000	4 000
Loisirs et hôtellerie	-	-	-
Administration publique	-	-	-
Divers secteurs d'activité	-	-	-
Total	**6**	**14 369**	**266 570**

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Deuxième trimestre 2003 (un employé ou plus)

Tableau 3

Tous les arrêts de travail par sphère de compétence, deuxième trimestre 2003

	Cumulatif au 30 juin 2003		
Compétence	Arrêts	Employés en cause	Jours-personnes non travaillés
Terre-Neuve-et-Labrador	2	175	1 370
Île-du-Prince-Édouard	1	5	544
Nouvelle-Écosse	2	580	14 075
Nouveau-Brunswick	-	-	-
Québec	62	10 360	387 760
Ontario	66	20 315	277 030
Manitoba	6	1 347	11 900
Saskatchewan	3	154	1 035
Alberta	1	20	1 280
Colombie-Britannique	5	4 456	63 590
Territoires	-	-	-
Multiprovince	-	-	-
Total provinces	**148**	**37 412**	**758 584**
Code canadien du travail - Partie I	16	5 687	205 810
Administration fédérale	1	35	70
Total Fédéral	**17**	**5 722**	**205 880**
Total	**165**	**43 134**	**964 464**

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Tableau 4

Tous les arrêts de travail par secteur d'activité, deuxième trimestre 2003

	Cumulatif au 30 juin 2003		
Compétence	Arrêts	Employés en cause	Jours-personnes non travaillés
Industries primaires	7	4 228	102 600
Services publics	1	37	790
Construction	-	-	-
Fabrication	62	9 726	240 540
Commerce de gros et de détail	18	2 966	143 065
Transport	14	3 217	26 070
Information et culture	7	2 362	181 230
Finance et services professionnels	4	234	3 910
Éducation, santé et services sociaux	30	18 089	246 059
Loisirs et hôtellerie	11	1 579	13 570
Administration publique	11	696	6 630
Divers secteurs d'activité	-	-	-
Total	**165**	**43 134**	**964 464**

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Un rapport hebdomadaire des principaux arrêts de travail au Canada et une perspective chronologique complète sont disponibles sur le site Web à

http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/doc/wid-dimt/fra/.

Tous les arrêts de travail

Tableau 5

Une perspective chronologique de tous les arrêts de travail

Période	Nombre débutant mois ou année	Pendant l'année ou le mois*			En % du temps ouvrable estimé
		Nombre total	Employés en cause	Jours-personnes non travaillés	
1994	312	374	80 856	1 606 580	0,06
1995	282	328	149 159	1 583 070	0,05
1996	297	330	281 438	3 351 240	0,11
1997	229	284	257 664	3 610 210	0,12
1998	341	381	244 402	2 443 870	0,08
1999	358	413	158 415	2 442 580	0,08
2000	321	379	143 456	1 656 790	0,05
2001	324	381	220 499	2 198 870	0,07
2002	250	293	168 640	3 025 657	0,09
2003	120	165	43 134	964 464	0,06
2002					
Juillet	35	79	30 324	255 341	0,09
Août	22	61	11 604	154 409	0,05
Septembre	19	64	16 064	165 090	0,06
Octobre	31	80	17 237	199 460	0,07
Novembre	17	72	12 945	145 839	0,05
Décembre	12	56	10 803	136 150	0,05
2003					
Janvier	8	54	11 632	143 890	0,05
Février	16	48	15 754	143 430	0,05
Mars	26	62	15 158	188 960	0,07
Avril	27	66	12 018	174 607	0,06
Mai	20	60	16 056	146 390	0,05
Juin	22	61	13 833	167 187	0,06

* Se réfère aux arrêts de travail qui ont débuté au cours de l'année ou du mois ainsi qu'aux arrêts de travail reportés de l'année ou du mois précédent.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

NOTES TECHNIQUES

Les données sur les arrêts de travail recueillies par la Direction de l'information sur les milieux de travail du Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada, portent sur les grèves et les lock-out d'une durée d'au moins 10 jours-personnes non travaillés.

Une grève est un arrêt de travail concerté qu'un groupe d'employés déclenche pour convaincre un employeur de modifier sa position lors du processus de négociation. Une grève est légale lorsque les conditions prescrites par la *loi* sont respectées, notamment que la grève ait lieu durant les négociations. Un lock-out est une interruption du travail décrétée par un employeur ou un groupe d'employeurs afin de faire pression sur les employés pour qu'ils modifient leur position lors du processus de négociation.

Les événements à l'origine d'un arrêt de travail sont parfois si complexes qu'il devient impossible, du point de vue statistique, de faire la distinction entre une grève et un lock-out.

Voici les principaux termes utilisés pour décrire les arrêts de travail sur lesquels des données sont recueillies :

Employeur – Une ou plusieurs entreprises qui embauchent les employés déclarés en grève ou en lock-out.

Localité – Endroit où se trouvent l'entreprise ou les établissements où s'est produit l'arrêt de travail.

Industrie – Industrie de l'employeur selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (1997).

Syndicat – Une ou plusieurs organisations d'employés directement concernée(s) ou intéressée(s) par le différend ayant mené à l'arrêt de travail.

Employés en cause – Nombre total réel ou approximatif d'employés déclarés en grève ou en lock-out, que ceux-ci soient tous membres ou non du syndicat. Quand le nombre d'employés en cause varie durant l'arrêt de travail, le nombre maximum est utilisé pour calculer les totaux annuels à partir des autres totaux. (Quand un arrêt de travail a débuté au cours d'une année précédente, le nombre d'employés utilisé est celui qui correspond au nombre maximum d'employés enregistré pendant l'arrêt de travail.) De même, les totaux mensuels sont basés sur les chiffres les plus élevés, mais on tient compte des changements signalés dans le nombre d'employés en cause dans les arrêts de travail de deux mois ou plus. Le nombre total d'employés indiqué peut inclure les mêmes employés plus d'une fois si ceux-ci ont pris part à plus d'un arrêt de travail pendant l'année (ou la période de référence). Les employés indirectement touchés, par exemple ceux qui sont mis à pied par suite d'un arrêt de travail, ne sont pas compris dans les données sur les employés en cause.

Début – Date du premier jour où l'arrêt de travail a été déclenché.

Fin – La date de la fin de cet arrêt de travail correspond à celle où les employés ont recommencé à travailler. Il arrive parfois qu'on ne mette jamais fin à un arrêt de travail officiellement et cela présente des difficultés sur le plan statistique. Dans de tels cas, aux fins d'établissement des données statistiques, on considère que l'arrêt de travail s'est terminé à la date où il a été établi qu'au moins les deux tiers des employés visés étaient retournés au travail ou avaient trouvé un emploi chez un autre employeur, ou à la date où il a été signifié que l'entreprise ne reprendrait pas ses activités suspendues par l'arrêt de travail.

Durée – La durée de chaque arrêt de travail est calculée en jours ouvrables, en comptant le jour où a débuté l'arrêt de travail et tous les jours ouvrables suivants jusqu'au jour où l'arrêt de travail a pris fin.

On entend par jours ouvrables les jours où l'établissement en cause aurait normalement été en activité (cinq jours par semaine).

Durée en jours-personnes – Durée en jours ouvrables multipliée par le nombre d'employés en cause. Dans le cas des arrêts de travail touchant des établissements où le nombre de jours ouvrables par semaine (voir le paragraphe sur la durée ci-dessus) est plus élevé que le nombre de jours travaillés par chaque employé, la durée en jours-personnes est rajustée en conséquence. Les données sur la durée des arrêts de travail exprimée en jours-personnes sont fournies pour permettre d'établir des comparaisons entre les arrêts de travail à l'aide d'un dénominateur commun. Elles ne sont pas destinées à mesurer la perte de temps de production du point de vue économique. L'expression « temps perdu » est parfois utilisée. Cependant l'expression courante qu'il est préférable d'utiliser est « jours-personnes non travaillés » étant donné que la durée en jours-personnes de tous les arrêts de travail durant une année est aussi indiquée en pourcentage du temps de travail évalué sur la base des estimations du nombre d'employés non agricoles rémunérés au Canada, estimations calculées à partir des données recueillies dans le cadre de l'*Enquête sur la population active*, menée par Statistique Canada.

Sphère de compétence – Les données statistiques sur les arrêts de travail sont aussi présentées par sphère de compétence. Elles sont élaborées pour chaque administration provinciale et pour les entreprises qui relèvent de la partie I du *Code canadien du travail*, lesquelles recueillent des statistiques sur les relations du travail d'un établissement donné impliqué dans un arrêt de travail. Les données statistiques contenues dans les tableaux présentés par sphère de compétence sont en fait des données par province, sauf dans le cas de la sphère de compétence fédérale.

Les données portent sur tous les arrêts de travail qui ont été signalés à la Direction de l'information sur les milieux de travail et respectent les critères définis ci-dessus, notamment en ce qui concerne le nombre minimum de jours-personnes. Il est généralement admis que les méthodes utilisées pour recueillir ces données sont adéquates et permettent d'écarter le risque d'un oubli majeur.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail, Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada.

Dispositions particulières des conventions collectives

Marie-Ève Bédard
Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail

Rémunération directe dans les milieux de travail

Introduction

La rémunération globale se définit comme la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, conformément à la législation existante et la capacité financière de l'organisation (Dolan et al. 2002). Elle est composée de deux formes de rétribution, soit intrinsèque, aspect non monétaire, et extrinsèque, aspect monétaire.

D'après Dolan et al. (2002), la rémunération tient une place importante dans la gestion des ressources humaines en raison des multiples buts qu'elle poursuit, à savoir, attirer des candidats potentiels, conserver les employés compétents, administrer les salaires en conformité avec les lois en vigueur, faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques, obtenir un avantage concurrentiel par le contrôle des coûts de la main-d'œuvre et finalement, motiver les employés. En effet, en ce qui a trait à ce dernier objectif, on constate que la rémunération globale renforce la motivation au travail des employés et ce, en créant un lien entre la rémunération et le rendement au moyen d'incitatifs reliés à la productivité.

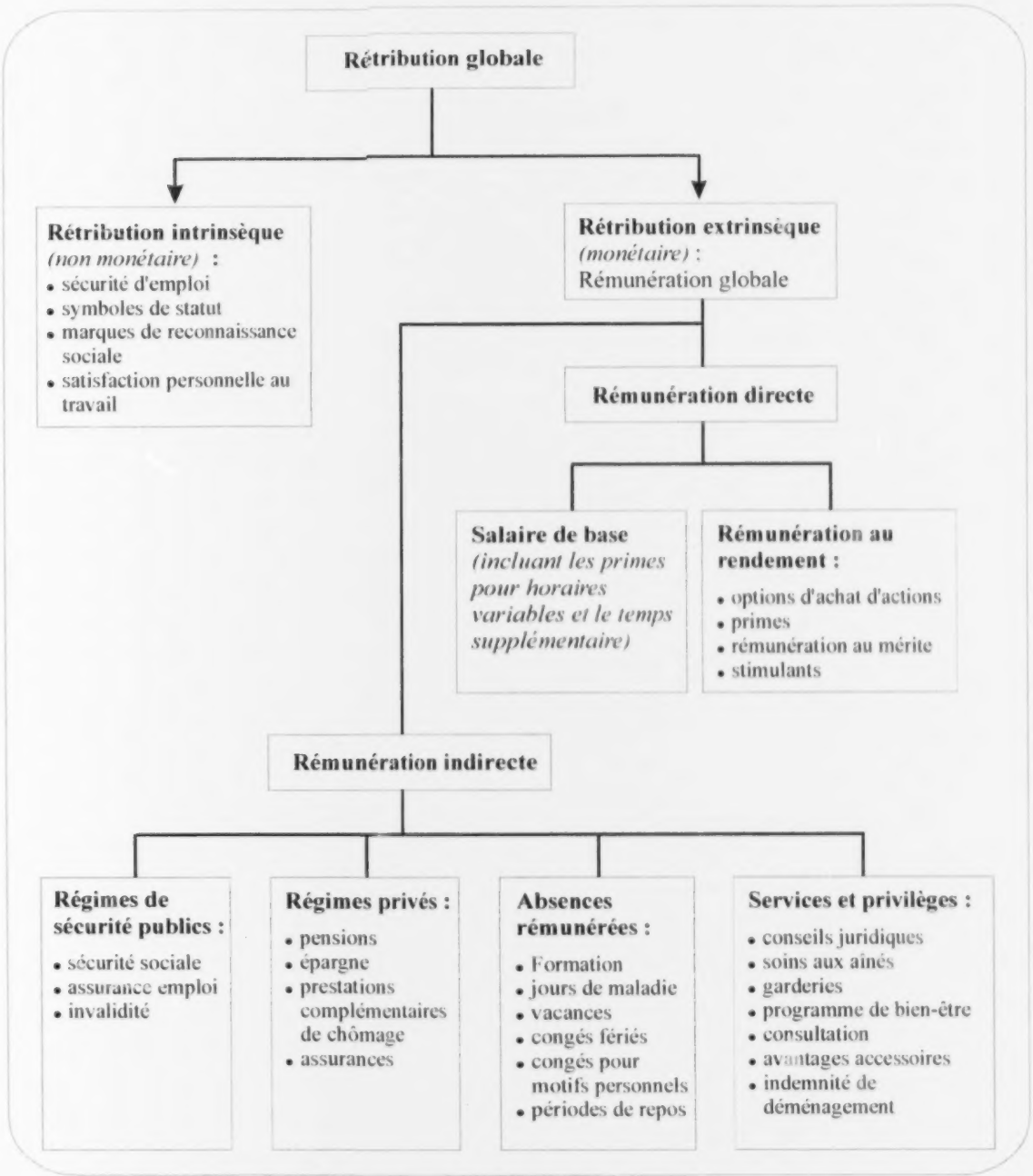
Afin de profiter des multiples avantages offerts par des politiques de rémunération efficaces, une organisation doit prendre en considération les nombreux facteurs influençant ces politiques, en tenant compte du marché dans lequel elle évolue. Les principaux facteurs sont reliés à la stratégie d'affaires, aux pressions syndicales, au prestige et aux habitudes émanant de la culture organisationnelle, aux autres politiques et pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise, à la capacité de payer et certains éléments compensatoires tels les possibilités de promotion, de développement et de perfectionnement ainsi que le climat de travail (Thériault 1991).

Cet article se concentre sur la rémunération directe des employés en milieu de travail. Il traite de notions théoriques de base et d'exemples tirés de conventions collectives.

Rémunération directe

Forme de rétribution extrinsèque, la rémunération directe est constituée du salaire de base accordé à l'employé, de même que de la rémunération au rendement. Celle-ci peut prendre une forme collective ou individuelle.

L'implantation d'un système de récompenses en milieu de travail devrait avoir trois conséquences directes sur le milieu de travail : produire un impact positif sur le comportement des employés au sens large; centrer les efforts des employés sur les produits et services offerts aux clients; et accroître



Source : Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002). Reproduction autorisée.

la collaboration au sein de l'environnement de travail (Wilson 1994).

Selon Thériault et St-Onge (2000), une enquête a été menée par la Société conseil Mercer, en 1998, auprès de 545 organisations employant 1 850 000 travailleurs syndiqués et non syndiqués. Cette enquête a révélé que, pour au moins une catégorie de personnel, 36 % d'entres elles ont un régime de primes de rendement individuel; 30 %

détiennent un régime de primes de rendement de l'entreprise; 16 % possèdent un régime de participation aux bénéfices et 10 % bénéficient d'un régime de primes d'équipe. Ces résultats montrent l'intérêt que les organisations accordent aux différents régimes de rémunération incitative.

Régimes collectifs de rémunération au rendement

Dans les organisations où de nombreux emplois sont interdépendants, rendant de surcroît la mesure du rendement individuel difficile à appliquer, les régimes incitatifs de groupe s'avèrent une solution intéressante. Toutefois, plusieurs conditions doivent être remplies afin d'assurer leur succès. En effet, des mesures de rendement du groupe doivent être en place (normes et buts); les membres du groupe doivent être convaincus de la possibilité d'atteindre les objectifs fixés par un excellent rendement; et la culture organisationnelle doit faire la promotion de la collaboration et de la coopération à l'intérieur du groupe (Dolan et Schuler 1995).

Les résultats annuels du « *Compensation Planning Outlook* », réalisé en 2003 par le Conference Board du Canada auprès de 363 entreprises, démontrent que les régimes de primes au rendement sont les plus utilisés, 81 % des organisations affirmant avoir recours à des systèmes de rémunération variable. Ils sont suivis des régimes de partage des bénéfices (18 %) et des régimes de primes d'équipe (10 %). Les montants forfaitaires et les régimes de partage des gains de productivité sont moins fréquents dans les pratiques des entreprises ayant répondu au sondage.

Au Canada, sur les 1 147 conventions collectives courantes dénombrées par la Direction de l'information sur les milieux de travail, Programme du travail[1], 98 conventions (8,5 %) touchant 108 105 employés, détiennent au moins une clause reliée à la rémunération au rendement, telle la prime de productivité, la participation aux bénéfices, le partage des gains de productivité, la prime fondée sur le prix du marché et l'actionnariat des employés.

Primes de productivité

Les clauses relatives aux primes de productivité sont stipulées dans 42 conventions collectives courantes visant 45 490 travailleurs.

Les primes de productivité sont directement liées à la quantité de travail accompli par les employés et sont normalement réparties sur la période au cours de laquelle cette quantité a été produite (DRHC 2002).

Union Gas Limited et Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, 2000-2002, 0414108

[Traduction]

14.01 Système des primes

À compter du 1er janvier 2000, les employés pourront adhérer au système des primes. Ce dernier sera basé sur les objectifs de la Gestion des opérations du district/département établis par Union Gas Limited comme il convient, aux fins du Système des primes qui s'applique aux gestionnaires de district/département de la Gestion des opérations de la compagnie. Le Système des primes sera assujetti aux règlements, à la gestion et aux modalités de versement du Système des primes à court terme de la compagnie.

Le Système des primes des employés sera calculé selon une échelle mobile basée sur la réalisation des objectifs de la Gestion des opérations du district/département. L'échelle mobile commence au niveau de rendement de

[1] La présente analyse est basée sur les petites unités (100 à 499 employés) et les moyennes unités de négociation (500 à 1 999 employés) faisant partie de l'échantillon stratifié et l'ensemble des grandes unités (2 000 employés ou plus), pour lesquelles la Direction de l'information sur les milieux de travail effectue un suivi.

cinquante pourcent (50 %) chaque année civile. En vertu de ce Système des primes, les rendements inférieurs à cinquante pourcent (50 %) au cours d'une année civile ne donnent droits à aucun paiement.

Pour un niveau de rendement de cent pourcent (100 %) le Système des primes donnera droit aux paiements suivants :

- deux pourcent (2,0 %) du salaire de base durant l'année civile 2000;
- deux pourcent (2,0 %) du salaire de base durant l'année civile 2001;
- deux et demi pourcent (2,5 %) du salaire de base pour l'année civile 2002.

Pour un niveau de rendement de cent cinquante pourcent (150 %) ou plus, le Système des primes donnera droit à un paiement maximum de :

- trois pourcent (3,0 %) du salaire de base durant l'année civile 2000;
- trois pourcent (3,0 %) du salaire de base durant l'année civile 2001;
- trois pourcent et trois quarts (3,75 %) du salaire de base durant l'année civile 2002.

Tout paiement accordé en vertu de ce Système des primes sera versé avant le 31 mars de l'année civile suivante.

Cambior, mine Doyon et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 9291, 2000-2006, 1066602

Prime à la productivité

25.01 a) La Compagnie convient de continuer le paiement des primes à la productivité pour ses salariés sous terre et ceux actuellement couverts.

b) La Compagnie affichera les conditions régissant les paiements pour le travail fait sous contrat par les salariés sous terre et affichera à la fin de chaque période de contrat le calcul et le résultat des gains de prime à la productivité pour chaque salarié.

c) Advenant qu'un salarié croit qu'une erreur a été faite dans le calcul de ses gains pour la prime à la productivité, il peut obtenir des précisions et éclaircissements du responsable du calcul de la prime. Si l'explication donnée n'est pas satisfaisante, il peut en discuter avec le directeur de la mine. Si l'explication donnée n'est pas satisfaisante, le salarié peut soumettre la question à la procédure des griefs directement à la 2e étape.

d) La Compagnie affichera ses taux de primes à la productivité et en fournira une copie au syndicat. Il en sera de même si les taux doivent être révisés.

e) Avant l'établissement de tous nouveaux taux pour les primes à la productivité et/ou amendements à ceux déjà existants, ces changements et amendements seront discutés avec le syndicat.

À partir d'une première estimation et d'un calcul final par la suite, la prime à la productivité sera payée deux (2) fois par mois mais calculée mensuellement. Les calculs seront faits par période de quinze (15) jours, de sorte qu'une quinzaine n'influencera pas la suivante, et ce à compter de la signature de la présente convention collective.

Participation aux bénéfices

La participation aux bénéfices figure dans 30 conventions collectives visant 34 925 employés syndiqués.

Par définition, la participation aux bénéfices se produit lorsqu'une compagnie partage une portion des profits (lorsqu'ils atteignent un certain niveau précédemment défini) avec ses employés, que ce soit sous forme d'argent ou d'actions. Il est à noter que plusieurs grandes compagnies utilisent les versements accordés aux employés, par le biais de la participation aux bénéfices, comme méthode de financement des contributions aux plans de retraite.

Il existe deux principaux groupes de régimes de participation aux bénéfices, soit les régimes de primes en espèces et les régimes de rémunération fondés sur les dividendes. Le premier implique la remise d'une part des bénéfices à intervalles réguliers, tandis que le second se caractérise par la détermination du pourcentage des bénéfices versés aux employés en fonction des dividendes payés aux actionnaires (Dolan et al. 2002).

Le montant des primes établi par le rendement global de l'entreprise est grandement influencé par des facteurs tels la situation économique générale et les coûts de financement et d'approvisionnement (Thériault 1991).

La Compagnie minière et métallurgique de la Baie d'Hudson Limitée et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 8262, 2000-2002, 0015806

[Traduction]

1. La Compagnie consent à établir un Régime de participation aux bénéfices qui sera en vigueur à compter du 1er janvier 1994. Ledit Régime, qui ne pourra être modifié sans l'accord des syndicats, inclut tous les employés de Flin Flon/ Snow Lake, à l'exception des cadres de direction de la Compagnie et de toute autre personne ayant participé à un plan d'encouragement de la gestion, autre que le présent régime de participation aux bénéfices.

2. À la fin de chaque année civile, dix pourcent (10 %) des « bénéfices (pertes) après impôt », si positifs, tel que définit au paragraphe 3 de cette lettre, seront distribués le premier jour de rémunération suivant la déclaration du Régime de participation aux bénéfices, pour les employés rémunérés à l'heure et les salariés, comme suit :

   a) Les employés rémunérés à l'heure et les salariés embauchés pour une année complète recevront une part entière et identique.

   b) Les employés qui prennent leur retraite ou sont mis à pied au cours de l'année recevront une indemnité partielle et trimestrielle calculée au prorata.

   c) Les employés embauchés ou rappelés au travail au cours de l'année et qui figurent sur la liste de paie à la fin de l'année recevront une indemnité partielle et trimestrielle calculée au prorata.

Les parties conviennent que les employés qui quittent leur emploi, ou dont l'emploi a pris fin au cours de l'année, n'auront pas droit au partage des bénéfices. Il est également convenu que le calcul trimestriel au prorata signifie qu'un employé admissible, qui figure sur la liste de paie à un moment donné du trimestre, aura droit au partage des bénéfices comme s'il avait travaillé pendant tout ce trimestre.

Par exemple, si un employé prend sa retraite en août, il recevra trois (3) trimestres du paiement de partage de bénéfices accordé à un employé figurant sur la liste de paie pendant toute une année.

Tout « bénéfice (perte) après impôt » négatif pour l'année civile sera éliminé et ne sera pas reporté aux années suivantes.

3. Aux fins du présent régime de participation aux bénéfices, le « revenu (perte) après impôt » comprendra « le profit (perte) net » calculé conformément aux politiques des conventions comptables des sociétés ouvertes à responsabilité limitée anglo-américaines, et aux normes comptables internationales, sous réserve des exceptions qui suivent :

   (i) coûts du Régime de participation aux bénéfices
   (ii) dispositions relatives aux impôts sur le revenu reporté
   (iii) tout gain de la Compagnie qui donne lieu à un paiement en vertu du Régime de participation aux gains au cours de l'année, y compris le paiement global annuel des réserves.

4. Il n'y a pas de taux plafond pour le Régime de participation aux bénéfices.

5. Vérification

   (i) À la publication des résultats des sociétés ouvertes à responsabilité limitée anglo-américaines, la Compagnie fournira, aux syndicats, un état financier vérifié du Régime de participation aux bénéfices pour cette année civile. Cet état financier inclura la vérification des exceptions selon le paragraphe 3 (i), (ii) et (iii).

Programme de participation aux profits

Cartons St-Laurent inc. s'engage, conditionnellement à la ratification des changements à être consentis au fonctionnement de l'usine de La Tuque et pour la période du contrat social de sept (7) ans, à accorder à tous les employés éligibles cinq pourcent (5 %) des bénéfices avant impôts (E.B.T.) de l'usine.

Les prévisions les plus récentes indiquent qu'environ douze (12) millions de dollars seront remis aux employés au cours de cette période de sept (7) ans.

Ces argents seront remis à tous les employés de l'usine le mois suivant l'anniversaire de l'entente.

L'éligibilité à ce programme se fera sur la même base que celle prévue au plan d'incitation à la productivité.

Partage des gains de productivité

Il y a 20 unités de négociation qui ont inclus une clause de partage des gains de productivité dans leur convention collective respective, visant ainsi 30 740 employés syndiqués.

Les régimes de partage des gains de productivité sont basés sur la coopération qui existe entre les individus travaillant au sein d'une entreprise, en plus des primes qui sont fixées à partir des économies réalisées en coût de main-d'œuvre. Ces dernières sont mesurées en établissant une comparaison entre la masse salariale et la valeur de la production (en ventes) sur une base mensuelle ou bimensuelle (Dolan et al. 2002).

Les régimes de partage des gains de productivité se classent en trois catégories, à savoir, les plans Scanlon, Rucker et Improshare. Alors que les deux premiers reposent grandement sur la participation des travailleurs, le fondement d'un régime Improshare consiste en une mesure de la production physique. En effet, l'utilisation d'un plan Scanlon se produit lorsqu'une organisation veut augmenter sa productivité en changeant le mode de travail, plutôt qu'en augmentant l'effort des travailleurs. Bien que les gestionnaires formulent des suggestions afin d'accroître l'efficacité, ils accordent des primes

basées sur les gains de productivité, suite aux modifications apportées aux méthodes de travail.

En adhérant à une philosophie de gestion semblable à celle du plan Scanlon, le plan Rucker procède au calcul des primes à partir d'une étude détaillée des états financiers de l'organisation qui l'adopte.

Finalement, le plan Improshare est généralement utilisé lorsque l'entreprise qui l'adopte anticipe une croissance maximale de sa productivité de 60 %. Il n'est basé ni sur la participation des travailleurs, ni sur une mesure de productivité, mais bien sur une mesure de la production physique (Thériault 1991).

Augmentation générale

La Compagnie prévoit partager l'année financière 1999, 2000 et 2001, une partie des améliorations excédant le budget d'opérations (excluant tout profit causé par des facteurs extérieurs (ex., volume des ventes et/ou taux d'échange plus élevé que prévu) jusqu'à un maximum de 0,10$/heure régulière travaillée pour chaque membre d'équipe étant au travail du 1er août 1999 au 3 juillet 2000, du 1er août 2000 au 31 juillet 2001 et du 1er août 2001 au 31 juillet 2002. Sera considérée comme heure régulière travaillée les heures régulières payées travaillées, les congés fériés payés, les vacances, les heures régulières correspondant à la période en accident de travail ou en retrait préventif et en congé de maternité [sic].

[Traduction]

Les parties ont l'intention de parvenir conjointement à un (des) arrangement(s) de participation des gains, applicable à compter de l'année 1998. Les économies réalisées à partir de la participation aux gains consisteront en un versement forfaitaire de 4 % au maximum basé sur des taux de 20 %/80 % (employé/employeur). À compter du 1er janvier 2000, les économies réalisées à partir de la participation aux gains seront basées sur des taux fractionnés de 40 %/60 % (employé/employeur), les allocations étant limitées à 4 % des revenus des années précédentes, aux fins des économies de participation aux gains réalisées au cours de l'année 2000. La participation aux gains sera basée sur des objectifs mesurables et les paiements forfaitaires ne seront pas assujettis au Régime de pension.

Prime fondée sur le prix du marché

Il existe 15 500 travailleurs visés par huit conventions collectives qui introduisent une clause de prime fondée sur le prix du marché.

[Traduction]

Lettre d'entente – Re : Goldbonus

Lorsque le cours moyen de l'or se situe à un niveau spécifique, chaque employé aura droit à un paiement égal au pourcentage applicable multiplié par leur taux salarial, multiplié par toutes les heures normales travaillées au cours de ce trimestre.

Paiements cumulatifs du cours de l'or

339,99 US$ ou moins	0 %
340,00 à 374,99 US$	2 %
375,00 à 399,99 US$	4 %
400,00 à 449,99 US$	6 %
450,00 US$ +	10 %

Un trimestre se compose de trois mois consécutifs, cependant, aucun mois ne peut être inclus dans plus d'un trimestre au cours d'une année civile. Le prix moyen de l'or sera déterminé selon la fixation des cours de l'or de Londres, en dollars US.

[Traduction]

La Prime du prix du nickel sera basée sur le prix moyen de la livre de nickel, en dollars US, y compris les intermédiaires, publiés par la compagnie dans ses rapports trimestriels pour les périodes prenant fin le 31 mars, 30 juin, 30 septembre et 31 décembre (nommé ci-après « le prix moyen réalisé ».

Si le prix moyen réalisé durant un trimestre, dont la compagnie possède des gains nets, s'élève à 2,25 US$, chaque employé recevra un paiement forfaitaire égal au nombre d'heures qu'il a travaillées pendant ce trimestre, multiplié par dix cents canadiens. Si le prix moyen réalisé dépasse 2,25 US$, le multiplicateur utilisé pour calculer le paiement forfaitaire sera augmenté d'un cent canadien pour chaque cent américain qui fait que le prix moyen réalisé dépasse 2,25 US$.

Tous les versements seront effectués dans la deuxième période de paie suivant la publication d'un rapport trimestriel comportant un prix moyen réalisé de 2,25 US$ ou plus.

Actionnariat des employés

Une clause d'actionnariat des employés est stipulée dans sept conventions collectives visant 8 290 employés syndiqués.

D'après Phillips (2001), il existe cinq principaux facteurs qui rendent les programmes d'actionnariat des employés attrayants. En effet, ces facteurs encouragent le recrutement et le maintien des employés clés, créent chez l'employé une mentalité de propriétaire, reconnaissent et valorisent les contributions des employés, augmentent la productivité et la compétitivité, et enfin, ils donnent aux employés le privilège de partager les succès de la compagnie qui les emploie.

Il existe trois types de programmes d'actionnariats des employés (ou régimes à participation réelle à la propriété). Tout d'abord, on retrouve les **régimes d'achat d'actions,** où les travailleurs ont la possibilité d'acheter des actions participatives de leur organisation, qui représentent le transfert légal de la propriété d'une action émise par la compagnie, à un montant préétabli. Un employé possédant une telle action peut avoir ou non des droits rattachés à celle-ci. Ensuite, il y a les **régimes d'options d'achats d'actions** qui établissent un contrat entre un employé et la compagnie pour laquelle il travaille. Selon ce régime, il s'agit de vendre des actions à l'employé à une date ultérieure, mais à un prix calculé dans le temps présent. Ainsi, à cette date future, si la valeur des actions de la compagnie a accru, l'employé sera apte à acquérir des actions mises à sa disposition à rabais, augmentant instantanément sa richesse. Dans le cas où la valeur des actions diminue, l'employé ne perd rien puisqu'il n'exerce pas son droit d'achat sur les actions (Phillips 2001). Finalement, les **régimes d'octroi d'actions** forment le troisième type de régimes à participation réelle à la propriété. Ces derniers impliquent que l'employeur accorde à ses employés, occupant généralement un poste cadre, un certain nombre d'actions de l'organisation. S'il y a lieu, les

propriétaires de ces actions ont droit de collecter les dividendes qui en découlent et détiennent aussi un droit de vote, mais ils n'ont pas normalement le droit de se départir des actions avant une certaine période ou avant l'atteinte de certains résultats par l'entreprise (Thériault 1991).

Quant aux régimes d'actions simulées, d'unités de rendement et de plus-value des actions, il ne s'agit pas de régimes à participation réelle à la propriété. Toutefois, ces régimes sont rarement, pour ainsi dire jamais, inclus dans les conventions collectives, étant donné qu'ils sont destinés aux cadres supérieurs d'une organisation.

Boeing Canada Technology et Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale, section locale 1542, 2000-2003, 0191807

[Traduction]

10. Programme des valeurs des actions

La compagnie et le syndicat s'accordent pour mettre en œuvre le Programme des valeurs des actions pour tous les employés admissibles syndiqués. Les parties conviennent que le succès de la Compagnie repose sur la capacité de remettre aux actionnaires la valeur à long terme. L'objectif de ce programme d'encouragement consiste à renseigner les employés sur ce qui fait marcher une entreprise et produit la valeur pour les actionnaires, et à permettre aux employés de partager les résultats de leurs efforts pour un accroissement de la valeur pour les actionnaires. Voici les principales caractéristiques de ce programme :

Aux fins des périodes visées par la convention collective courante des parties, la Compagnie a établi une fiducie d'investissement en stocks d'un (1) milliard de dollars d'actions ordinaires (basée sur la juste valeur marchande du stock de Boeing à la date du 28 juin 1996). L'investissement est divisé en deux (2) parts égales afin de couvrir deux (2) périodes d'investissement qui chevauchent. La Période (ou « Fonds ») 1 débute le 1er juillet 1996 et continue jusqu'au 30 juin 1998; la Période (ou « Fonds ») 2 commence le 1er juillet 1996 et prend fin le 30 juin 2000. La Période (« Fonds ») 3 débute le 1er juillet 1998 et se termine le 30 juin 2002.

Les actions ordinaires de Boeing seront distribuées aux employés admissibles à la fin d'une période d'investissement si la valeur du fonds dépasse la valeur initiale accrue et composée du taux annuel de 3 %.

Les employés auront le droit de participer à une distribution jusqu'à concurrence du nombre de mois de la période d'investissement au cours de laquelle ils figuraient sur la liste de paie et ont reçu une (1) heure de paie. La répartition proportionnelle sera exigible en parts entières des actions ordinaires du stock de Boeing après le calcul des retenues appropriées.

Régimes individuels de rémunération au rendement

Les régimes individuels de rémunération au rendement se trouvent en majorité dans les organisations où les employés sont non syndiqués; les syndicats tentent d'éviter que la prime d'un employé soit déterminée par un seul superviseur/gestionnaire et qu'une partie du revenu individuel de l'employé soit à risque (Conference Board du Canada 2002).

Par ailleurs, Booth (1989) déclare que la philosophie concernant les régimes de rémunération doit être alignée sur les politiques et pratiques de la gestion des ressources humaines de l'organisation, si elle privilégie la récompense individuelle ou collective.

Il existe 63 conventions collectives visant 100 700 employés syndiqués qui comprennent au moins une clause reliée à la rémunération individuelle, soit aux taux à la pièce, à la commission ou à la rémunération au mérite.

Taux à la pièce

Les clauses relatives aux taux à la pièce figurent dans 38 conventions collectives courantes visant 90 820 employés.

Les programmes qui appliquent cette formule d'intéressement touchent directement les tâches opérationnelles des employés et impliquent que ceux-ci reçoivent un montant prédéterminé pour chaque unité qu'ils produisent. Une unité peut constituer un bien produit (une balle de golf) ou bien les opérations qu'un employé effectue (une demande traitée par un employé du département de service à la clientèle) (Wilson 1994). Le taux de rémunération à l'unité peut être déterminé par des études de temps et de mouvements, de même que par des enquêtes salariales (Dolan et al. 2002). Ainsi, ce type de formule d'intéressement est adopté par une organisation dont l'objectif consiste à accroître le rendement de chaque employé en accordant une prime. Il s'agit d'une formule généralement peu répandue aujourd'hui, sauf dans l'industrie manufacturière, le secteur du vêtement, du textile, du meuble, du caoutchouc et le secteur des services (Thériault et St-Onge 2000).

Corner Brook Pulp and Paper Limited et Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 608, 1999-2003, 0000205

[Traduction]

ARTICLE 17 – Travail à la pièce et/ou Système de prime de rendement

17.01 – Le droit d'introduire le système de prime de rendement et/ou de travail à la pièce est réservé à l'employeur. Cependant, sur une période de paie, un tel système de rendement ne paiera pas moins que le taux d'un ouvrier de CEP.

Durant la période de stage, en vertu de la Clause 5.10, sera appliqué le taux susmentionné qui représente 70 % du taux établi.

17.02 – La période d'arrêt sera rémunérée au taux normal convenu par la présente convention, et sera payée pendant l'interruption de la production car, lorsqu'une bande a été réalisée, la suivante doit être préparée.

Abitibi-Consolidated et Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 608, 1999-2003, 0042904

[Traduction]

ARTICLE XXII – Travail à la pièce et/ou Système de prime de rendement

22:01 – Le droit d'introduire le système de prime de rendement et/ou de travail à la pièce est réservé à l'employeur. Cependant, sur une période de paie, un tel système de rendement ne paiera pas moins que le taux horaire.

Taux à la commission

Il existe actuellement 18 conventions collectives, visant 10 040 travailleurs, qui stipulent une clause de taux à la commission.

Les régimes d'incitation à la vente désignent les programmes fondés sur le paiement de commissions aux vendeurs et à une certaine catégorie de gestionnaires.

Généralement, un employé reçoit un salaire de base, auquel s'ajoute une portion variable pouvant prendre la forme d'une commission ou d'une prime liée à d'autres résultats que les ventes. La commission peut être un pourcentage des ventes en dollars, un pourcentage du bénéfice brut des ventes ou un montant d'argent prédéfini et remis pour chaque unité vendue. L'utilisation d'une rémunération mixte permet aux gestionnaires de s'assurer de la loyauté et de la motivation de leur personnel de vente, en plus d'influencer les comportements, les résultats et le taux de roulement des employés. Effectivement, si la rémunération des vendeurs était entièrement

basée sur une commission, leur revenu serait instable et le taux de roulement augmenterait (Thériault et St-Onge 2000).

10.03 Rémunération bière en fût et route à bras télescopique

a) En plus du salaire de base apparaissant à l'article 1.01 de la partie 4 de la présente convention collective, les vendeurs-adjoints de bière en fût reçoivent une commission de 14¢ par baril vendu et les vendeurs reçoivent une commission de 20¢ par baril vendu. Les commissions sont versées directement aux vendeurs et aux vendeurs-adjoints pour tous les barils effectivement livrés sur leur route respective.

b) Une commission additionnelle de 20¢ pour le vendeur et de 14¢ pour le vendeur-adjoint est payée pour chaque baril effectivement livré par eux en sus de vingt et un mille cinq cents (21,500) barils par année financière. Cette commission additionnelle est payée dès que le vendeur ou le vendeur-adjoint atteint le nombre de barils ci-haut mentionné, et ce, jusqu'à la fin de l'année financière.

c) Nonobstant les paragraphes qui précèdent, les parties conviennent de maintenir la pratique actuelle concernant la commission à laquelle ont droit le vendeur et le vendeur-adjoint pour les barils vendus.

d) Si la Compagnie décide de changer le format du baril de fût (50 litres), la commission des vendeurs et aides-vendeurs sera révisée en proportion du changement de volume.

e) En aucun cas, un montant supérieur à la commission totale sur une route est versé par la Compagnie.

...

i) Toutes commissions non perçues par un vendeur ou aide-vendeur employé de la section bière en fût prêté à un autre service et les commissions perçues pour les barils livrés par une route à une personne sans manipulation sont réparties à parts égales entre les employés de la section de fût et remises au premier (1er) avril de chaque année.

j) Il est entendu que seuls les employés classifiés vendeurs ou vendeurs-adjoints ont droit de recevoir les commissions prévues par le présent article. Par ailleurs, il est aussi entendu que les employés classifiés remplaçants, polyvalents ou livreurs route à bras télescopique reçoivent un salaire équivalent à celui du livreur de bouteilles.

ARTICLE 27 – Commission, Boutique Hors-Taxe et Boutique Vols Intérieurs

Le paiement de la commission générée de la vente de produits hors-taxe et des produits de la boutique « vols intérieurs » à bord des appareils s'adresse à tout le PNC en service actif durant au moins un (1) jour dans chaque mois de référence.

La commission est divisée en portions égales entre tout le PNC ci-haut mentionné (incluant le PNC de la compagnie effectuant des sous-contrats). Cette commission mensuelle de 10 % est calculée à partir des revenus totaux mensuels provenant des ventes de produits hors-taxe incluant les ventes provenant des sous-contrats et des ventes provenant des vols intérieurs, moins la moitié des pertes totales de manutention et moins 100 % des pertes d'argent encourues avant la remise à la compagnie.

Afin de maximiser l'effet du nouveau plan de commission, les parties conviennent d'examiner mensuellement les résultats des ventes du mois précédent et de procéder aux changements nécessaires pour optimiser la profitabilité des ventes hors-taxe.

Fréquence de paiement

Le versement de cette commission est effectué au plus tard quarante-cinq (45) jours après le mois de référence y donnant droit.

Rémunération au mérite

Une clause de rémunération au mérite est introduite dans 20 conventions collectives touchant 13 945 employés.

D'après les propos de Wilson (1994), les augmentations salariales annuelles reçues par les employés reflètent traditionnellement leur performance ou la croissance du coût de la vie. Plusieurs organisations font l'ajustement des augmentations de salaires afin de refléter la performance de chacun des individus, avec l'idée que ceux qui performent le mieux reçoivent une augmentation salariale plus élevée que les employés qui offrent un rendement moyen ou plus faible.

La rémunération au mérite est caractérisée par trois éléments. Premièrement, la progression du salaire des employés à l'intérieur de leur échelle de salaires se fait à des intervalles réguliers et dépend, du moins en partie, de leur rendement. Deuxièmement, l'augmentation de salaire des travailleurs est intégrée à leur salaire aux fins du calcul des augmentations salariales à venir. Troisièmement, les augmentations de salaires sont généralement définies selon les résultats d'une évaluation du rendement des employés (Thériault 1991).

Énergie atomique du Canada limitée et Syndicat international des employés professionnels et de bureau, section locale 444, 1999-2003, 0639508

[Traduction]

22.02 Administration des échelles de salaire

(a) Administration générale

Les salaires de tous les employés seront fondés sur le rendement. Pour les employés qui satisfont aux exigences du poste, l'augmentation de salaire au mérite s'élèvera à 400 $ au minimum, en plus de l'augmentation de l'échelle des salaires de base, et ce, jusqu'à ce que l'employé atteigne l'échelle maximale.

Les employés qui se situent au maximum de l'échelle et satisfont aux exigences du poste recevront le minimum de l'augmentation prévue. Un paiement forfaitaire d'augmentation au mérite peut également être versé aux employés, quel que soit leur niveau salarial.

Assurance Vie Desjardins-Laurentienne Inc. et Syndicat des employées et employés professionnel(le)s et de bureau, section locale 57, 2000-2003, 0459206

24.02 Augmentation des salaires

L'employeur convient de maintenir le programme de rémunération au rendement pour l'année 1999 seulement et de verser, dans les trente (30) jours suivant la signature de la convention collective et ce, rétroactivement au 1er janvier 2000, une augmentation additionnelle de 1,5 % ou 3 %, suivant que le salaire a démontré un rendement supérieur ou exceptionnel. Dans le cas où l'augmentation attribuée en fonction d'une reconnaissance d'un rendement supérieur ou exceptionnel porte le salaire au-delà du maximum de l'échelle salariale, l'excédent est versé sous forme de montant forfaitaire en un seul versement.

Les dispositions relatives aux régimes de rémunération au rendement, qu'ils soient individuels ou collectifs, ne sont pas nombreuses dans les conventions collectives canadiennes. Toutefois, il est important pour les organisations de se tenir au courant des nouvelles tendances en la matière car ces régimes peuvent leur apporter de multiples avantages, allant du recrutement au maintien de la main-d'œuvre.

Bibliographie

BOOTH, P. L. (1989). *Strategic Rewards Management: The Variable Approach to Pay*. Le Conference Board du Canada.

Conference Board du Canade (Le) (2003). *Compensation Planning Outlook 2003: Compensation Outlook – Real Wage Gains Expected*.

Conference Board du Canada (Le) (2002). *Variable Pay in Unionized Environments*.

DOLAN, S.L. et R.S. SCHULER (1995). *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*. Éditions du Renouveau Pédagogique inc.

DOLAN, S.L., E.E.JACKSON, T. SABA et R.S. SCHULER (2002). *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Éditions du Renouveau Pédagogique inc.

Human Ressources Development Canada (2002). *Digest of Benefit Entitlement Principles*.

PHILLIPS, P. (2001). *Employee Share Ownership Plans*. John Wiley & Sons Canada, Ltd.

THÉRIAULT, R. (1991). *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération : Théorie et pratique*. Gaëtan Morin Éditeur Ltée.

THÉRIAULT, R. et S. ST-ONGE (2000). *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*. Gaëtan Morin Éditeur Ltée.

WILSON, T.B. (1994). *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*. McGraw-Hill, inc.

Références de conventions collectives*

(0000205) Corner Brook Pulp and Paper Limited et Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 60N, 1999-2003.

(0015806) Compagnie minière et métallurgique de la Baie d'Hudson Limitée (La) et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 8262, 2000-2002.

* Ces conventions collectives sont disponibles en format intégral dans **La Négothèque** à http://hrdc.gc.ca/labour/nego/.

(0017606) INCO Limited et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 6166, 2000-2003.

(0071107) Waterville TG Inc. et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 696, 1999-2002.

(0191807) Boeing Canada Technology et Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale, section locale 1542, 2000-2003.

(0414108) Union Gas Limited et Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, 2000-2002.

(0459206) Assurance Vie Desjardins-Laurentienne Inc. et Syndicat des employées et employés professionnel(le)s et de bureau, section locale 57, 2000-2003.

(0639508) Énergie atomique du Canada limitée et Syndicat international des employés professionnel(le)s et de bureau, section locale 404, 1999-2003.

(0771906) Canadian Pacific Railway et St. Lawrence and Hudson Railway Company et Conseil de la Fraternité internationale des ouvriers en électricité, nº 11, 1999-2000.

(0811904) Miramar Con Mine Ltd. et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 802, 1999-2002.

(0923803) Brasseries Molson (Les) et Fraternité internationale des Teamsters, section locale 1999, 1999-2003.

(0942904) Abitibi-Consolidated et Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 60N, 1999-2003.

(0957503) Air Transat et Syndicat canadien de la fonction publique, 1999-2001.

(0980804) Cartons St-Laurent inc., usine de La Tuque et Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 530 et affiliés, 2001-2004.

(1066602) Cambior, mine Doyon et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 9291, 2000-2006.

À paraître dans la prochaine publication

Dispositions particulières des conventions collectives sur la Rémunération indirecte dans les milieux de travail.

Pratiques innovatrices en milieu de travail

Bruce Aldridge
Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail

Cet aperçu des pratiques innovatrices en milieu de travail est tiré de 81 conventions collectives négociées durant le troisième trimestre 2003. Parmi ces conventions, 43 ententes contiennent des dispositions jugées novatrices ou présentant un intérêt particulier.

Durée

Sur 81 conventions examinées ce trimestre, environ 34 % (27 conventions collectives) ont une durée allant de 31 à 36 mois. Sept conventions ont une durée de 12 mois. Dix-sept possèdent une durée de 24 à 29 mois, alors que 13 conventions ont une durée allant de 43 à 48 mois. Dix ententes ont une durée de 60 mois et sept conventions comportent la plus longue durée, soit 72 mois :

Air Canada (3 conventions) à l'échelle du réseau	Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile, Association des pilotes d'Air Canada et Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale
Canada Safeway (2 conventions) Calgary et à l'échelle de la province, Alberta	Syndicat international des travailleurs et travailleuses de de la boulangerie, confiserie et et du tabac et Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce
Weldwood of Canada Limited (2 conventions) Williams Lake et 100 Mile House, Colombie-Britannique	Syndicat des travailleurs de l'industrie du bois et leurs alliés

Rémunération

Des clauses novatrices relatives à la rémunération figurent dans 13 conventions. Deux d'entre elles ont établi de nouveaux régimes de **participation aux bénéfices.** Weldwood of Canada Limited, à Williams Lake et 100 Mile House en Colombie-Britannique, et le Syndicat des travailleurs de l'industrie du bois et leurs alliés ont introduit un régime fondé sur le rendement du capital investi de l'industrie qui stipule des paiements forfaitaires annuels de 500 $ au cours des 2e, 4e, 5e et 6e années de la convention, et de 1 000 $ durant la 3e année, si le rendement sur le capital investi atteint les niveaux prédéterminés pour chaque année.

Air Canada, à l'échelle du réseau, et quatre syndicats ont négocié des conventions collectives qui ont donné lieu à un gel et des baisses de salaire. Parmi ces ententes, trois conventions signées entre l'Association interna-tionale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale, l'Association des pilotes d'Air Canada et le Syndicat canadien de la fonction publique, introduiront un régime de participation aux bénéfices lorsque la compagnie commencera à faire des bénéfices. Ce régime offre 7,5 % de tous les bénéfices avant impôts représentant 7,0 % ou moins des recettes, et 25 % de tous les bénéfices avant impôts représentant plus de 7,0 % des recettes. Le 4e agent négociateur, le Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada, qui représente les employés du service à la clientèle, n'a pas souhaité participer au régime de participation aux bénéfices.

INCO Limitée, de Sudbury et Port Colborne, en Ontario, et les Métallurgistes unis d'Amérique se sont dotés d'un régime de **rémunération basé sur les revenus.** Chaque trimestre où le revenu atteint 10 millions de dollars américains à la division de l'Ontario, les employés touchent une prime de 25 ¢ pour chaque heure travaillée au cours du trimestre en question. Pour chaque million additionnel, la prime sera augmentée de 2,5 ¢. Il n'y a aucun plafond au montant payable potentiel et aucun versement trimestriel ne sera inférieur à la prime liée au prix du nickel pour ce trimestre. Si l'indemnisation a été payée pour le trimestre, la prime liée au prix du nickel ne sera pas versée pour ce même trimestre.

Un régime de **rémunération variable** se poursuit entre Téléglobe Canada Inc., de Montréal au Québec, et le Syndicat canadien des télécommunications transmarines. Ce régime repose sur l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise et sur l'évaluation du rendement de chaque employé. L'évaluation de rendement est effectuée à l'aide des critères suivants : quantité et qualité du travail, assiduité et l'habileté au travail d'équipe.

Timberjack Inc., de Woodstock en Ontario, et l'Union internationale des travailleurs du verre, mouleurs, poterie, plastique et autres, ont instauré un régime de **prime au rendement** qui offrira aux employés une prime mensuelle fondée sur le partage des gains de productivité qui correspondront à l'accroissement de la production par heure de travail.

La Cariboo Pulp and Paper Company de Quesnel, en Colombie-Britannique ainsi que la Howe Sound Pulp and Paper Limited de Port Melon, en Colombie-Britannique et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier ont introduit une disposition portant sur une **prime liée au prix de la pâte à papier.** Les employeurs verseront 500 $ par employé à la section locale du syndicat pour chaque trimestre civil durant lequel le RISI (Resource Information Systems Inc.) annonce que le prix du NBSK (Northern Bleached Sulfite Kraft) offert dans l'Est des États-Unis atteint une moyenne supérieure à 1 020 $CAN par tonne métrique pour ce trimestre. La prime servira à mettre sur pied un fonds de fiducie destiné uniquement au financement des prestations de raccordement de pension des retraités de 60 à 61 ans. Les trois premiers versements trimestriels seront affectés à cette fin et les versements subséquents bénéficieront directement aux employés actifs ou retraités.

Le Conseil national de recherches du Canada, à l'échelle du Canada, et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada ont établi une indemnité provisoire afin de résoudre les difficultés de **recrutement et de maintien de l'effectif.** Les employés sont admissibles à une prime annuelle de 8 000 $ payée toutes les deux semaines. Cette prime n'est pas incorporée au salaire de l'employé mais sert au calcul de la pension. De plus, le Vancouver Police Board, en Colombie-Britannique, et la Fédération des agents de police de la Colombie-Britannique ont déclaré que les seconds rajustements salariaux de 1,75 % par année pour 2003 et 2004, et de 2,0 % pour 2005, s'inscrivent dans le cadre d'objectifs de recrutement et de maintien de l'effectif. Une **prime reliée au marché du travail** a été établie par Regional Health Authorities of Manitoba, à l'échelle de la province, et Manitoba Association of Health Care Professionals. La majorité des classifications auront droit à des rajustements salariaux additionnels allant de 3,0 à 9,5 % afin de régler les problèmes de recrutement et de maintien de l'effectif. L'employeur versera des contributions supplémentaires de 400 000 $ le 1er avril et le 1er octobre 2004 et le 1er avril 2005. Ces sommes additionnelles ont été attribuées en raison de la nécessité d'étudier probablement les comparaisons salariales et de marché pendant la durée de la convention. Si la mise en oeuvre de ces sommes entraînait un conflit, la question sera renvoyée à l'arbitre qui prendra une décision finale. L'Université Laval, ville de Québec, au Québec et le Syndicat canadien de la fonction publique ont

introduit une **prime de marché du travail.** Les employés qui détiennent la même expertise reconnue comme étant rare ou recherchée sur le marché du travail et justifiant un salaire concurrentiel peuvent recevoir jusqu'à 15 % du niveau maximal de leur échelle salariale.

Une disposition de **rémunération au rendement** a été introduite entre Hamilton Police Services Board, à Hamilton, en Ontario, et Hamilton Police Association. Tous les employés en uniforme sont admissibles à ce paiement qui fera partie du salaire de base et sera inclus dans le calcul des heures supplémentaires, congés annuels payés, jours fériés payés, cotisations au régime de pension, etc., mais ne servira pas au calcul du salaire pour fins de crédits de congé de maladie. Les versements s'effectueront comme suit : à compter du 1er juillet 2003, les paiements équivaudront à 3,0 % du taux salarial d'un agent de 1re classe après 8 ans de service; à 4,0 % après 17 ans et à 5,0 % après 23 ans; à compter des 1ers juillet 2004 et 2005, 3,0 % après 8 ans; 6,0 % après 17 ans et 9,0 % après 23 ans.

L'Université Laval, ville de Québec, au Québec, et le Syndicat des professeurs et professeures de l'Université Laval ont négocié deux **rajustements de parité salariale.** Un réexamen des salaires indique que les salaires seront rajustés selon les mêmes pourcentages attribués aux employés des secteurs public et parapublic du gouvernement du Québec.

Conditions de travail

Fishery Products International Limited, de Bonavista et d'autres localités à Terre-Neuve-et-Labrador, et les Travailleurs canadiens de l'automobile ont négocié une disposition de **reprise du travail.** Les gestionnaires locaux et les dirigeants syndicaux doivent collaborer pour aider les employés à reprendre le travail, le plus tôt possible et de façon sécuritaire, à la suite d'un congé pour blessure ou maladie. Cependant, cet arrangement ne doit pas donner lieu au déplacement d'un employé plus ancien. L'employeur a également initié une clause sur les **questions féminines.** Dans chaque usine, trois femmes, au maximum, qui forment un comité des questions féminines auront droit à trois heures de salaire par mois pour organiser les réunions.

Une initiative sur la **flexibilité du travail** a été mise en œuvre entre Air Canada, à l'échelle du réseau, et l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale. Cette initiative permet à un employé d'effectuer des tâches pour lesquelles il possède les compétences requises. Aussi, une entente conclue avec l'Association des pilotes d'Air Canada comporte un **programme d'absence autorisée spéciale** de façon à limiter le surplus de pilotes mis à pied. L'autorisation d'absence volontaire peut aller jusqu'à trois ans ou plus si les deux parties en conviennent. Les pilotes qui prennent cette autorisation conserveront leur ancienneté.

Air Transat A. T. inc., Mirabel, Québec et Airline Pilots Association, International ont introduit une garantie de deux jours de **congé pour affaires personnelles** pouvant être réservés à l'avance pour une occasion spéciale.

Sécurité d'emploi

Une disposition de **restructuration du travail** a été établie dans le cadre des conventions conclues entre Canada Safeway Limited à Calgary, en Alberta, et le Syndicat international des travailleurs et travailleuses de la boulangerie, confiserie et du tabac, et à l'échelle de la province de l'Alberta, avec l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce. L'employeur offrira une possibilité de **rachat d'emploi** volontaire à un nombre limité d'employés qui touchent un taux horaire supérieur à 14 $. L'indemnité de départ spéciale se situe entre 700 $ pour les employés à temps partiel travaillant moins de quatre heures par semaine, et 25 000 $ pour les employés à plein temps et à temps partiel travaillant plus de 36 heures par semaine. Les employés qui

ont 20 années consécutives de service ou plus bénéficieront d'une possibilité de rachat supplémentaire de 500 $ pour chaque année d'emploi accumulée après la 20e année, jusqu'à un maximum de 5 000 $. L'employeur se réserve le droit de limiter le nombre d'employés acceptés pour ce rachat par classification, département et unité de négociation de façon à s'assurer que le rachat ne porte pas préjudice au déroulement des activités de l'entreprise.

La Ville de Winnipeg, au Manitoba, et le Syndicat uni du transport ont initié une disposition pour un service d'autobus nolisés **faisant appel à des employés retraités** mais qui protège également **les postes des employés permanents mis à pied.** En cas de mise à pied de chauffeurs permanents, les chauffeurs retraités ne seront employés qu'en cas de nécessité afin de tenir l'engagement du service nolisé qui avait été pris avant la mise à pied et seulement après avoir proposé le travail, au préalable, aux chauffeurs mis à pied.

Des dispositions relatives aux **fermetures d'usine** figurent dans cinq conventions conclues durant le troisième trimestre 2003. Weldwood of Canada Limited, de Williams Lake et 100 Mile House en Colombie-Britannique, et le Syndicat des travailleurs de l'industrie du bois et leurs alliés, ont négocié une disposition stipulant que les employés auront droit à un paiement égal à 10 jours de salaire par année de service continu, en cas de fermeture permanente d'usine ou de chantiers forestiers. Howe Sound Pulp and Paper Limited, de Port Melon en Colombie-Britannique, et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier offrent une indemnité de départ en paiement forfaitaire égale à deux semaines de salaire par année de service jusqu'à concurrence de 52 semaines. Timberjack Inc., de Woodstock en Ontario, et l'Union internationale des travailleurs du verre, mouleurs, poterie, plastique et autres, ont introduit une disposition selon laquelle les employés ayant de l'ancienneté et mis à pied auraient droit à une formation spécifique en cas de fermeture d'une usine de fabrication. Les employés moins anciens mis à pied obtiendront une indemnité de départ de 1 500 $ ainsi que des prestations d'assurance-maladie complémentaires pendant six mois.

Fonds

Regional Health Authorities of Manitoba, à l'échelle de la province, et Manitoba Association of Health Care Professionals ont créé un **fonds de normalisation des salaires.** Les employeurs y verseront une contribution additionnelle de 1 200 000 $ afin de régler définitivement les questions de normalisation des salaires pendant la durée de la présente convention collective. Quant aux questions non résolues par rapport à la normalisation, les parties poursuivront les pourparlers pendant une période additionnelle de 60 jours. Après cette période, toute question non résolue sera renvoyée à l'arbitre pour décision finale et exécutoire.

INCO Limitée, de Sudbury et Port Colborne en Ontario, et les Métallurgistes unis d'Amérique ont établi une caisse **d'aide aux retraités** afin de fournir un soutien financier et moral aux employés retraités. Une déduction de 5 $ par employé et par année, sera disponible à partir des versements du Régime de rémunération basé sur les revenus.

Formation

Plusieurs conventions comprennent des dispositions relatives à la **formation des apprentis.** Field Aviation West, de Calgary en Alberta, et l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale ont convenu de définir les paramètres d'un programme incluant une formation sur l'avionique, les matériaux de synthèse, les intérieurs, l'entretien d'aéronefs et la tôlerie, afin de **former des ouvriers qualifiés en aéronautique.** Une clause de règlement entre Finning (Canada), dans diverses localités de la Colombie-Britannique, et l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale stipule que l'employeur paiera

l'ensemble des frais de scolarité et des dépenses des apprentis qui participent, chaque année, à des cours de formation autorisée dans des écoles professionnelles.

Scott Paper Limited, de New Westminster, et Howe Sound Pulp and Paper Limited, de Port Melon, en Colombie-Britannique, et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier ont également instauré le remboursement des **dépenses de formation des apprentis à l'extérieur de la ville.** Après avoir terminé avec succès la période de formation requise à l'école professionnelle, l'employeur remboursera les dépenses engagées à l'extérieur de la ville à concurrence de deux heures de salaire par jour, sur la base d'une semaine de sept jours, au taux accordé aux apprentis de première année. Ces parties élaboreront également une stratégie de maintien des **principes rattachés à la formation des ouvriers qualifiés** de la Colombie-Britannique et offriront aux employés la possibilité de participer à des examens d'aptitude interprovinciaux.

L'Association des hôpitaux de l'Ontario, dans diverses localités, et le Syndicat des employés et employées de la fonction publique de l'Ontario ont négocié une disposition concernant la **formation préalable à la mise à pied.** Un employé qui a le droit de déplacer un autre employé aura droit à la même période de formation qu'un nouvel employé et pourra débuter cette formation avant la mise à pied prévue.

Comités syndicaux-patronaux

Au cours du troisième trimestre 2003, 14 des 43 conventions contenant des pratiques novatrices comportaient des dispositions stipulant la création de comités chargés de traiter diverses questions.

Fishery Products International Limited, de Bonavista et autres localités de Terre-Neuve-et-Labrador, et TCA-Canada ont introduit un comité sur le **changement technologique et l'ergonomie.** L'employeur fournira 5 000 $ afin d'aider les membres nommés par le syndicat à acquérir une formation en ergonomie, pour que le travail du comité progresse.

Un comité de **dotation d'agents en première ligne** a été établi entre Hamilton Police Services Board de Hamilton, en Ontario, et l'Association de la police de Hamilton. Ce comité étudiera tous les aspects de la dotation ainsi que l'avantage d'embaucher des agents en première ligne, et l'évaluation du besoin de services de police à temps partiel dans la ville.

L'Université Laval, ville de Québec, au Québec, et le Syndicat canadien de la fonction publique ont introduit un comité sur le **télétravail.** Ce comité examinera les différents moyens pour décentraliser les tâches d'un employé, afin qu'il puisse travailler à partir de la maison en utilisant les réseaux télématiques.

La Cariboo Pulp and Paper Company de Quesnel, en Colombie-Britannique, et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier ont mis sur pied un comité chargé d'étudier les moyens de rehausser les **possibilités d'emploi** par le biais de nouvelles modalités d'emploi, y compris une réduction du temps supplémentaire, et des options concernant le temps de travail. Une fois les recommandations élaborées, le comité les soumettra à l'employeur.

D'autres comités qui figurent dans les conventions traitent de thèmes tels la publicité destinée à la clientèle, les coûts des prestations de santé et de bien-être, la formation et l'ordonnancement des tâches.

Programme de partenariat syndical-patronal

Projets

Service fédéral de médiation et de conciliation, Programme du travail

Le Programme de partenariat syndical-patronal est un programme centralisé auquel contribue le gouvernement fédéral. À ce titre, il relève du Service fédéral de médiation et de conciliation. Ce programme a été conçu pour favoriser des relations syndicales-patronales positives dans le milieu de travail ou au niveau sectoriel, et ce par le biais d'une aide financière pour soutenir les efforts des syndicats et des employeurs visant à étudier conjointement de nouvelles méthodes de travail et de collaboration. Les participants (le syndicat et l'employeur ou une association représentant les deux parties) sont tenus de contribuer à au moins 50 % du coût total du projet, le paiement pouvant être effectué en espèces ou en nature.

Le Programme soutient les initiatives qui visent à promouvoir un milieu de travail productif, innovateur, équitable et plus accessible ainsi que de meilleures relations syndicales-patronales. Seuls les projets-pilote ou de démonstration peuvent être financés; les fonds n'étant pas disponibles pour financer les activités courantes ou le plan d'affaires d'une organisation. Les fonds sont attribués par voie de concours et la priorité est accordée aux projets soumis par des entreprises et des syndicats qui relèvent de la compétence fédérale.

Depuis son lancement en décembre 1991, le Programme de partenariat syndical-patronal continue de financer des projets. Le budget 2002-2003 du Programme s'élèvait à 1,6 million de dollars. Les projets peuvent s'étendre sur deux années et être financés à hauteur de 100 000 $.

Des exemplaires du rapport final des projets sont fournis par les parties et sont disponibles à la bibliothèque ministérielle.

Projets en cours

Les projets, décrits aux pages suivantes, sont actuellement financés par le Programme de partenariat syndical-patronal. Les descriptions de certains projets seront publiées dans les prochains numéros de la *Gazette du travail*.

Centre syndical et patronal du Canada

Le Centre organise trois colloques régionaux pour présenter les pratiques innovatrices en matière de santé, de sécurité et de mieux-être dans 12 principaux milieux de travail canadiens. L'objectif primordial de ces colloques consiste à diffuser des informations relatives aux pratiques innovatrices en matière de sécurité, de santé et de mieux-être, de façon à influencer directement les autres milieux de travail.

Visitez le site internet du Centre syndical et patronal du Canada à <http://www.cspc.ca>.

Femmes regroupées en options non-traditionnelles *et* **Société de transport de Montréal** *et* **Syndicat du transport et des employés des services d'entretien**

Le projet consiste à mettre au point un matériel de soutien visuel qui soit un outil de formation utile et efficace et à former les gestionnaires et les délégués syndicaux afin qu'ils puissent s'en servir. Les intéressés ont produit une cassette vidéo d'environ 25 minutes qui présente les mythes et réalités sur les travailleuses dans un environnement à prédominance masculine.

John Forsyth Shirt Company and Ike Behar Inc. *et* **Syndicat du vêtement, textile et autres industries**

Le projet consiste à prévoir et à réduire les troubles musculo-squelettiques reliés au travail dans l'industrie de l'habillement en élaborant et en appliquant un programme d'ergonomie. Ce programme visera toutes les parties intéressées – gestionnaires, employés, représentants syndicaux et chercheurs – qui travaillent ensemble au sein d'une Équipe d'adaptation en ergonomie. Le rôle de cette équipe sera d'évaluer et de classer par ordre de priorité les emplois à risques au sein de l'usine et de colliger des idées pour apporter des solutions et les mettre en œuvre. Il s'agit de la phase finale d'un projet qui a débuté en 2001. Les résultats du projet seront publiés et diffusés à grande échelle dans le bulletin d'information du syndicat, sous forme de guide autodidactique facile à lire, destiné aux employeurs, aux représentants en matière de santé et de sécurité et aux employés.

Visitez le site internet du Syndicat du vêtement, textile et autres industries à <http://www.unite-svti.org>.

Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec

Le but de ce projet est de créer un portail réservé aux partenariats syndicaux-patronaux sur le site Web du RHRI. Il comportera des exemples des meilleures pratiques en matière de relations de travail, des articles, des rapports de recherche, des guides, des manuels, etc., ainsi que des outils pratiques pour aider les entreprises, les syndicats et les professionnels des relations industrielles à établir des relations syndicales-patronales fructueuses.

Visitez le site internet de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec à <http://www.rhri.org>.

Queen's University

L'Université va procéder à une évaluation des conclusions de la révision législative de 1998 concernant le *Code canadien du travail*, Partie I, et des amendements ultérieurs. Des représentants du Congrès du travail du Canada et des Employeurs des transports et communications de régie fédérale font partie du comité directeur du projet. Ce projet, qui fera l'objet d'une présentation et d'un rapport imprimé, comprend un sondage mené auprès des principaux clients de la Partie I ainsi que des entrevues et/ou des discussions de petits groupes de représentants syndicaux-patronaux sélectionnés.

Visitez le site internet de l'Université (anglais seulement) à <http://www.queensu.ca>.

Société Radio-Canada *et* **La Guilde canadienne des médias, unités I et III** *et le* **Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier**

Ce projet évaluera le processus de gestion de la performance et du perfectionnement du personnel qui met l'accent sur une rétroaction et un encadrement réguliers des employés. Des membres du Comité national et plus de 60 comités mixtes locaux – formés de représentants des deux parties – participeront à cette évaluation. Les résultats seront accessibles au public.

Visitez le site internet de la Société Radio-Canada à <http://www.radio-canada.ca>.

University of Calgary

En liaison avec un comité directeur syndical-patronal, le demandeur fournira un vidéo de 30 minutes présentant les meilleures pratiques concernant les relations syndicales-patronales au Canada. Ce vidéo sera profitable aux employeurs et aux syndicats dans la mesure où elle met en évidence les politiques pratiques qui ont réussi dans les autres entreprises, syndicats et industries. Les pratiques qui contribuent aux initiatives durables seront mises en relief.

Visitez le site internet de l'Université (anglais seulement) à <http://www.ucalgary.ca>.

Ville de Saskatoon *et* **Syndicat uni du transport, section locale 615**

Le projet a pour objectif d'instaurer de solides relations syndicales-patronales mutuellement avantageuses et basées sur un engagement réciproque envers les valeurs d'entreprise. Les gestionnaires, superviseurs et dirigeants syndicaux recevront des séances de formation de deux jours sur le règlement de conflits, l'art de la communication bilatérale et la résolution de problèmes afin d'élaborer une méthode efficace pour régler à temps les conflits en milieu de travail. Les résultats vont inclure un manuel de formation commune, des documents d'orientation pour de futures initiatives de formation ainsi qu'une brochure : *Politiques de respect en milieu de travail.*

Westfair Foods Limited *et* **Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 247**

Le projet a pour objectif d'élaborer un système de coopération patronale-syndicale et d'appuyer des solutions innovatrices proposées par les deux parties. Ce projet porte sur la sécurité en milieu de travail et consiste à attirer et conserver la main-d'œuvre et créer un environnement plus cohésif doté de meilleurs moyens de communication. La coopération entre les parties sera illustrée sous forme de vidéos, de manuels de formation et de procédures normalisées d'exploitation.

Pour de plus amples informations, contacter le

Programme de partenariat syndical-patronal,
Service fédéral de médiation et de conciliation au

(819) 994-5470 ou 1-800-563-5677 ou visiter leur site internet à
http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/sfmc_fmcs//index.cfm/doc/francais/.

Services de police des Premières nations et la négociation collective – Travailler ensemble!

Service fédéral de médiation et de conciliation, Programme du travail

Un projet ontarien partiellement financé par le Programme de partenariat syndical-patronal – parrainé conjointement par la Canadian First Nations Police Association, le Service de police Anishinabek et le Service de police Nishnawbe-Aski.

Les services de police des Premières nations représentent un concept qui a vu le jour pendant les années 90, suite à l'introduction, par le gouvernement fédéral, de la Politique sur la police des Premières nations en 1991. L'objectif, tel que décrit dans la Politique sur la police des Premières nations, était « que les Premières nations du Canada puissent bénéficier de services de police professionnels, efficaces, adaptés à leurs cultures et dont les responsables rendent compte aux populations locales ».

Au printemps 2003, la Canadian First Nations Police Association, le Service de police Anishinabek et le Service de police Nishnawbe-Aski ont organisé un atelier novateur à Sault Ste. Marie, en Ontario. Les trois groupes se sont rencontrés afin de mieux connaître les relations syndicales-patronales et l'administration des conventions collectives.

La Canadian First Nations Police Association a été accréditée par le Conseil canadien des relations industrielles en août 1999 afin de représenter plus de 60 agents de police employés par le Service de police Anishinabek dans le Sud, le Centre et le Nord de l'Ontario. En raison de l'incapacité des agents à conclure une convention collective, le ministre du Travail a nommé un conciliateur afin de les aider à négocier une première convention collective. Suite à de nombreuses rencontres sur plusieurs mois, les parties parviennent à un accord préliminaire qui a été ratifié par une forte majorité de l'unité de négociation. Par conséquent, les parties ont cherché à accroître leurs connaissances du système de relations industrielles et de négociations collectives.

Le Service de police Nishnawbe-Aski s'est joint à l'Association et au Service de police Anishinabek afin d'établir un Comité directeur. Ce comité avait pour mandat de solliciter des fonds auprès du Programme de partenariat syndical-patronal, afin d'organiser une séance d'orientation et de formation. Une contribution a été octroyée aux demandeurs, conformément aux exigences de partage des coûts du Programme de partenariat syndical-patronal, et les trois partenaires ont ainsi

organisé une conférence de deux jours qui a eu lieu en avril 2003. Les séances, qui ont attiré un large auditoire, exploraient les sujets suivants :

- le patronat et le syndicat, œuvrant de concert avec un conciliateur;
- la négociation d'une convention collective;
- le rôle du patronat;
- le maintien de l'ordre en vertu d'une convention collective;
- le patronat et le syndicat travaillant ensemble;
- la discipline, composante essentielle à la négociation collective.

Des experts en relations industrielles des secteurs privé et public ont animé les ateliers et ont trouvé les participants enthousiastes et intéressés à établir de meilleures relations syndicales-patronales. Ces ateliers ont fourni aux participants une plus grande connaissance de la gestion des négociations collectives et des relations syndicales-patronales, tout en offrant, aux représentants patronaux-syndicaux et aux employés, une occasion d'instaurer la confiance et la compréhension nécessaires à l'établissement d'un Service de police des Premières nations efficace. Puisque l'objectif du projet était d'améliorer les communications entre les parties et de les aider à se doter des compétences nécessaires à l'établissement et au maintien de bonnes relations syndicales-patronales dans le milieu de travail, les ateliers se sont avérés un franc succès.

Suite au succès de cette conférence, d'autres services de police des Premières nations ont exprimé un intérêt pour la tenue d'ateliers semblables.

Les opinions exprimées dans le présent document ne reflètent pas nécessairement la position de Programme du travail.

Ce projet a été rendu possible grâce au soutien financier du Programme de partenariat syndical-patronal, Service fédéral de médiation et de conciliation, Programme du travail.

Téléphone: (819) 994-5470 ou 1-800-563-5677
Site internet : http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/sfmc_fmcs/index.cfm/francais

EXIGENCES LOCALES DE L'ENTREPRISE MULTINATIONALE

Le cas Levure Fleischmann Usine de Montréal

par **MICHEL BROSSARD**
École de relations industrielles
Université de Montréal

avec la collaboration de :
Serge St-Aubin, directeur des opérations, Usine de Montréal et
Alain Lachaine, conseiller syndical, TUAC, local 501

L'entreprise Burns Philp, multinationale australienne de l'alimentation, possède plusieurs usines de production de levure à travers le monde. Sur le continent nord-américain, celles-ci ont été regroupées pour former la division Levure Fleischmann. L'entreprise mère répartit ses activités entre ses différentes unités à travers le monde, en fonction du degré d'optimisation du rapport qualité-coût enregistré au niveau local. Afin de sortir l'entreprise d'une grave crise financière à la fin des années 90, ce principe a été appliqué avec beaucoup de rigueur dans le cadre d'un vaste plan de restructuration qui a provoqué la fermeture de deux usines aux États-Unis.

Cette politique d'intensification de la concurrence interne pose des exigences élevées au niveau local. En effet, les unités doivent y faire face en redoublant d'efforts de crainte de perdre une partie de leur production ou, pire, de cesser leurs activités. Au cours des six années étudiées, l'unité montréalaise de l'arrondissement Lasalle a connu des changements constants et a su relever le défi en prenant des décisions parfois difficiles : par exemple, la création d'une nouvelle catégorie de travailleurs, accompagnée d'une baisse de 4 $ du salaire horaire, a entraîné une détérioration des rapports entre les parties et une profonde division à l'intérieur du syndicat.

Le marché

Le marché actuel de la levure comporte trois caractéristiques. L'une est le contrôle du marché par un petit nombre de gros joueurs. Même s'il existe plusieurs petits fabricants régionaux dans le monde, le marché de la levure est dominé par une dizaine d'entreprises multinationales. Dans le continent nord-américain, trois grandes entreprises se font concurrence : Lesaffre, Fleischmann et Lallemand se partagent à peu près également le marché, même si la première a une légère longueur d'avance.

L'autre caractéristique est l'internationalisation poussée de l'offre, depuis le milieu des années 90, soit par le biais d'acquisitions, soit par la création d'établissements. L'exemple le plus connu dans le premier cas est l'acquisition en 2001, par la multinationale française Lesaffre, de l'entreprise américaine Red Star qui détenait la plus grande part du marché de la levure aux États-Unis, soit 35 %. Dans le second, l'entreprise canadienne Lallemand, dont le siège social se trouve à Montréal, affiche une évolution significative avec 12 usines à travers le monde.

En 1999, elle s'associe avec de petits levuriers allemands pour accentuer sa présence sur le marché européen. L'année suivante, elle achète un terrain à Memphis dans le but d'y construire une nouvelle usine afin de mieux desservir sa clientèle américaine, projet qui sera concrétisé l'année d'après.

La troisième caractéristique est la forte concurrence du marché de la levure, ce qui permettra de mieux comprendre l'établissement étudié. Ce phénomène se manifeste à deux niveaux. Premièrement, le prix du produit : en diminuant les coûts de transport, l'internationalisation de l'offre a exercé une pression supplémentaire pour baisser les prix. L'une des entreprises dominantes du marché nord-américain a amplifié cette tendance en adoptant une stratégie très agressive au cours des trois dernières années. Elle fixait des prix tellement bas que ses concurrents la soupçonnaient de produire à perte et de viser le monopole du marché. Deuxièmement, la qualité du produit : soumises à des normes de qualité très sévères et des exigences élevées de la part de leurs clients, les entreprises doivent sans cesse veiller à améliorer la qualité. Malgré des inspections régulières de la part d'organismes sectoriels, et parfois des clients principaux, le test ultime demeure la fidélité des clients qui n'hésitent pas à changer de fournisseur si leurs attentes ne sont pas satisfaites. Le défi est majeur car il ne suffit pas de fabriquer un produit de toute première qualité, mais de maintenir constamment cette norme.

L'entreprise

L'établissement étudié fait partie de la multinationale australienne de l'alimentation Burns Philp. Spécialisée dans la levure, les herbes et les épices, cette entreprise a acquis en 1986 Levure Fleischmann dans le but de pénétrer le marché nord-américain, alors dominé par la multinationale américaine Red Star. En 2003, Burns Philp compte 30 usines de levure à travers le monde, dont quatre sur le continent nord-américain, regroupées dans la division Levure Fleischmann : deux sont implantées aux États-Unis (Memphis et Greenville) et les deux autres au Canada (Calgary et Montréal). Au cours des six années étudiées, la division nord-américaine a connu trois restructurations successives qui ont entraîné la fermeture de deux établissements (Gastonia en 2000 et Oakland en 2002) et une nouvelle répartition des activités entre les unités.

L'établissement montréalais

Créé en 1929, l'établissement est situé sur l'Île de Montréal, dans l'arrondissement Lasalle. Il comprend environ 130 employés en plus de la direction. Celle-ci est composée du directeur de l'usine (qui relève du vice-président de la production de la division Fleischmann localisée à St-Louis) et de quatre directeurs fonctionnels, dont celui des opérations. Huit superviseurs complètent la structure hiérarchique. Les 102 salariés de la production et, depuis le printemps 2001, les neuf employés du laboratoire sont syndiqués et font partie du local 225 P de *l'Union internationale des travailleurs unis de l'alimentation et du commerce*. Ce local jouit d'un statut particulier à l'intérieur de la structure syndicale puisqu'il représente les deux dernières unités accréditées du local 225 P. Ce dernier regroupait de nombreuses unités du secteur de l'emballage, aujourd'hui transformées ou disparues. Il possède par conséquent le même statut que les autres grands locaux, tels le 500 et le 501 de *l'Union internationale des travailleurs unis de l'alimentation et du commerce*. Ce qui signifie que son président, qui représente un peu plus d'une centaine de salariés, siège au Conseil provincial du syndicat et participe à toutes les réunions. Depuis 1990, ce local a conclu une entente de service avec le local 501 pour qu'un permanent agisse à titre de conseiller en relations du travail. Par ailleurs, un conseiller

externe, avocat de formation, assiste la partie patronale au niveau des relations de travail.

Sur le plan de la production, l'établissement montréalais fabrique de la levure destinée aux produits de boulangerie. Même s'il approvisionne quelques clients en levure en crème, ses deux produits principaux sont la levure humide et la levure sèche. Sa clientèle est composée de gros producteurs de produits de boulangerie, de restaurants, dont de grandes chaînes populaires de restauration rapide, et de consommateurs résidentiels. Depuis six ans, l'établissement a doublé son volume de production pour atteindre, grâce aux changements apportés depuis 2001, une capacité de production annuelle de 150 millions de livres de levure. Le processus de production est décomposé en quatre grandes phases qui correspondent à autant de départements : la fermentation, le séchage, la levure humide et la levure sèche. Quatre activités connexes viennent compléter le processus : la centrale thermique, l'entretien, la manutention et la distribution.

L'établissement montréalais subit les nombreuses pressions externes d'un marché de plus en plus exigeant et difficile.

L'établissement montréalais subit les nombreuses pressions externes d'un marché de plus en plus exigeant et difficile. Cependant, comparativement aux autres unités de la division, cet établissement subit deux contraintes supplémentaires. La première concerne sa localisation géographique. En effet, il occupe le même territoire que l'une des deux autres entreprises dominantes, en l'occurrence l'entreprise Lallemand, lui faisant ainsi directement concurrence, surtout pour l'approvisionnement du marché dans le nord-est américain. La seconde contrainte est reliée à la nature de sa production. Depuis l'année 2000, l'établissement est appelé à produire plus de levure sèche sous des formes de plus en plus diversifiées, afin de répondre à une plus grande demande et d'ouvrir de nouveaux horizons. Comme le temps de conservation peut atteindre deux années, le produit procure ainsi un avantage supplémentaire dans l'approvisionnement des clients étrangers. Dans la division Fleischmann, l'établissement montréalais représente l'un des deux principaux producteurs de levure sèche au sein du groupe. Or, l'acquisition du groupe Red Star par la multinationale Lesaffre en 2001 introduit un joueur de grande envergure dans la production de ce type de levure. En effet, alors que Red Star avait beaucoup de difficulté à fabriquer un produit de première qualité, le groupe Lesaffre est le leader mondial dans la production de levure sèche, non seulement du point de vue du volume mais aussi de la qualité. Par conséquent, l'implantation de Lesaffre sur le continent nord-américain signifie, pour l'établissement montréalais, un accroissement de la concurrence et la nécessité de redoubler d'efforts pour accroître la part de marché du produit.

Facteurs ayant entraîné les changements

Pour saisir les facteurs à l'origine des changements, il est nécessaire de faire un bref retour sur l'évolution de l'établissement montréalais au cours des 15 dernières années. Quand Burns Philp acquiert Levure Fleischmann en 1986, elle vise à mieux percer le marché nord-américain. Aussi, suite à une analyse interne de la nouvelle acquisition, une restructuration des activités de la division s'impose, éventuellement accompagnée de la fermeture de l'établissement montréalais dont les coûts d'opération sont jugés trop élevés par rapport au volume de production. Cette partie du plan de restructuration est confiée à un vice-président corporatif nommé par le siège social australien. À son arrivée à Montréal, il est

frappé par le dynamisme et la détermination de l'équipe de la direction locale de faire de l'établissement montréalais, dans le contexte du changement de propriétaire, un établissement de premier plan dans le secteur de la levure. Après avoir persuadé la direction corporative de revenir sur sa décision, il entreprend, avec l'aide des représentants locaux, d'améliorer la position de l'établissement au sein de la division. Aussitôt, commence à être instauré un mode de gestion par objectifs où la direction locale, structurée autour du gérant et du directeur de la production et du personnel, acquiert une grande latitude dans le choix des moyens préconisés pour atteindre des objectifs discutés avec les niveaux supérieurs. La direction montréalaise devient ainsi de plus en plus autonome et fixe elle-même les objectifs, misant sur les résultats obtenus pour convaincre la direction corporative de l'appuyer financièrement. La retombée la plus tangible de cette approche se produit dès 1989 avec l'octroi d'un séchoir en continu pour soutenir l'entreprise dans ses efforts visant à mieux desservir la clientèle internationale.

Cette vision est structurée autour d'une analyse prévisionnelle du contexte et de trois grandes orientations stratégiques.

En 1996, un nouveau directeur est nommé pour remplacer le précédent qui venait d'accepter, avec le président de la division, un poste au sein de l'entreprise Lallemand. Ingénieur de formation, celui-ci renforce la gestion par objectifs et développe une vision à long terme qu'il partage avec ses quatre directeurs, pour faire de l'établissement montréalais l'une des unités les plus importantes à travers le monde. Cette vision est structurée autour d'une analyse prévisionnelle du contexte et de trois grandes orientations stratégiques. Avant d'étudier ces dernières, les paragraphes suivants démontrent que cette prévision de l'avenir concerne principalement quatre aspects du contexte. Dans chaque cas, la tendance existait déjà au début de la période étudiée. Le mérite du directeur est d'avoir su en anticiper l'évolution avec beaucoup de justesse.

Le *premier aspect* touche la qualité de la levure. En 1995 et 1996, les exigences sont déjà très élevées. Or, la direction présume que dans le futur, le mouvement va s'amplifier pour exercer une pression encore plus forte sur les producteurs. La clientèle exige des normes de qualité de plus en plus élevées et hésite de moins en moins à changer de fournisseur. Certains imposent même aux producteurs leur propre service d'inspection !

Les coûts sont un *autre phénomène* dont on prévoit l'amplification. En plus de nombreux coûts d'opération qui ne cessent d'augmenter, un élément nouveau va s'ajouter à la liste. En effet, dans le milieu des années 90, une nouvelle réglementation visant la protection de l'environnement est progressivement mise en place en Amérique du Nord. L'établissement montréalais est particulièrement touché par la tarification du traitement des eaux filtrées imposée le 1er juillet 1997, pour la première fois, par la Communauté urbaine de Montréal. Cette nouvelle réglementation représente une contrainte de taille. En effet, si les écarts tolérés ne sont pas respectés, l'entreprise fautive se voit retirer son permis de déversement des effluents, ce qui entraîne automatiquement l'arrêt des activités.

L'entreprise Lallemand, représente le *troisième aspect*. En 1986, à l'achat de Levure Fleischmann par Burns Philp, l'entreprise Lallemand n'est qu'un petit joueur sur le marché nord-américain de la levure. Petit joueur qui deviendra grand, à tel point qu'en 1996, il représente l'un des deux principaux concurrents du groupe, et le principal concurrent de l'établissement montréalais. Il faut souligner qu'il détient alors la même part du marché américain que le groupe Fleischmann.

un peu derrière Red Star, en plus de dominer le marché québécois. Dans le départ de son directeur et d'un membre de la haute direction du groupe pour l'entreprise concurrente, l'établissement montréalais voit le signal clair que celle-ci désire poursuivre son développement et accroître sa part de marché. Les événements n'allaient pas tarder à démontrer la justesse de cette prévision. L'entreprise concurrente va d'abord diversifier sa production en direction de la levure non industrielle, pour occuper progressivement une bonne partie des segments qui avaient fait la force de l'unité montréalaise et sur lesquels elle comptait mettre davantage l'accent dans l'avenir. De plus, elle augmente sa capacité de production, particulièrement dans la levure sèche. Comme l'entreprise tente aussi d'améliorer la qualité de ses produits, l'initiative est inquiétante pour l'établissement montréalais qui désire renforcer sa position dans ce créneau du marché. L'alliance de Lallemand avec les levuriers bavarois en 1999, et l'achat d'un terrain à Memphis aux États-Unis l'année suivante, viennent confirmer que l'expansion vise aussi le niveau international. Enfin, pour attirer une plus grande partie de la clientèle, Lallemand pratique une politique très agressive au niveau des prix. Un exemple éloquent est fourni par les produits frais dont le prix de vente est fixé en référence à celui de l'établissement montréalais, amputé d'un certain pourcentage. Cet avantage compétitif est accentué par la politique de l'entreprise concurrente envers sa main-d'œuvre. En effet, même si ses salariés sont syndiqués, les coûts de leurs conditions de travail sont inférieurs d'au moins 20 % à ceux de l'unité montréalaise. Ce facteur aura une grande influence sur les décisions qui seront prises au cours des prochaines années.

Le fonctionnement interne de la division Fleischmann constitue le *dernier aspect*. Au début de la période étudiée, la direction était parvenue à instaurer un mode de fonctionnement par réseau qui instaurait une certaine concurrence entre les six unités situées en Amérique du Nord. Ce mode de fonctionnement consiste à gérer les différentes fluctuations des volumes de production en privilégiant l'unité la plus efficace. Si par exemple, une unité parvient à améliorer significativement sa position au sein du groupe, en rapport avec la qualité et les coûts, elle augmente d'autant ses chances de se voir confier, par le siège social de St-Louis, une partie de la production réalisée dans les autres établissements. Cette politique est aussi appliquée dans le cas d'événements imprévus comme le bris prolongé d'équipements, ou une grève au sein d'une unité dont la production doit être confiée temporairement à une autre pour pouvoir continuer de desservir sa clientèle. Cette politique a pour principale conséquence d'exiger des établissements une grande flexibilité, notamment sur le plan des équipements et des conditions de travail, pour faire face à ces variations régulières de production. Ainsi, l'amélioration de l'efficacité d'une unité doit aussi inclure l'augmentation de la flexibilité de ses conditions d'opération. Pour la direction montréalaise, cette tendance, déjà importante en 1995 et 1996, est appelée à se confirmer, d'autant plus qu'elle prévoit une augmentation de la demande de levure sèche au cours des prochaines années. Le temps de conservation de ce produit étant long, les entreprises peuvent élargir leur champ d'action au niveau international. Comme l'unité montréalaise produit déjà de la levure sèche, la direction est consciente qu'elle fera concurrence non seulement aux autres unités nord-américaines, mais également à la trentaine d'autres unités de Burns Philp qui fabriquent le même produit à travers le monde.

Décisions stratégiques

Pour maîtriser cette évolution anticipée du contexte, la direction de l'établissement montréalais prend trois décisions stratégiques. La première consiste à faire de l'établissement

montréalais l'unité la plus efficace du groupe, sur le plan des coûts et de la qualité. Dans le marché de la levure, cette décision implique une action simultanée sur la baisse des coûts et l'amélioration de la qualité. Comme la demande est très inélastique du point de vue de la qualité, l'objectif de baisser les coûts ne sera viable que si l'on maintient et augmente la qualité. L'excellence exige donc la poursuite concomitante des deux objectifs. Cette décision stratégique est d'autant plus importante que l'établissement n'a aucun contrôle sur les prix qui sont fixés par la direction corporative australienne. La direction montréalaise estime que le meilleur moyen de positionner l'établissement dans le groupe est d'en faire l'unité la plus efficace, et par conséquent, la plus rentable, en optimisant le rapport coût-qualité. Cette orientation stratégique a aussi des retombées tangibles pour les travailleurs en leur assurant de maintenir leur emploi.

Cette première décision n'est pas vraiment nouvelle puisque l'établissement a toujours cherché, depuis son acquisition par l'entreprise Burns Philp en 1986, à améliorer la qualité et à réduire les coûts. Toutefois, jusqu'en 1995-96, l'objectif n'est pas poursuivi avec autant d'insistance que durant la période suivante. On pourrait même affirmer que, durant la période des six années étudiées, la direction insiste constamment sur l'atteinte de résultats significatifs pour assurer la survie de l'établissement et le maintien des emplois. Les coûts et la qualité deviennent des impératifs fixés de façon comparative. Pour les satisfaire, la direction innovera en prenant deux autres décisions stratégiques.

L'une consiste à instaurer la collaboration patronale-syndicale. Avant 1996, les rapports entre la direction et le syndicat sont traditionnels; à savoir, la première a le pouvoir de décider, et le deuxième a le droit de contester les décisions prises en utilisant la procédure de griefs et l'arbitrage. Le seul moyen d'introduire un changement est d'attendre la négociation suivante, afin de modifier la convention collective. À partir du moment où les volumes de production varient de façon importante et fréquente, la flexibilité exigée du processus de fabrication se heurte au modèle strict qui régit les relations patronales-syndicales. Le recours au temps supplémentaire permet une certaine adaptation mais les coûts augmentent rapidement et les changements nécessaires doivent être reportés à la prochaine ronde de négociations. De plus, ces fluctuations de volumes de production n'avantagent pas toujours l'unité montréalaise qui doit alors réduire ses activités. Comme la convention collective garantit une semaine de travail de 40 heures au personnel régulier, les fluctuations risquent d'entraîner des coûts supplémentaires élevés et on prévoit qu'elles seront plus fréquentes au sein du groupe Fleischmann. Aussi, l'employeur et le syndicat s'entendent pour modifier la nature de leurs rapports lors des discussions portant sur le renouvellement de la convention collective qui prend fin en octobre 1996. Du côté syndical, cette évolution sera facilitée grâce à un nouveau conseiller, désigné par le local 501, et possédant une bonne expérience des relations patronales-syndicales génératrices de changements importants.

La convention collective 1997-2000 contient les deux mécanismes de mise en place de la collaboration patronale-syndicale. L'un est la création d'un comité d'organisation du travail pour « discuter des procédures, méthodes et responsabilités du travail permettant de garantir à la clientèle la meilleure qualité de produit possible, améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise, et promouvoir le maintien et la création d'emplois de qualité ainsi que le mieux-être des salariés ». Composé d'un nombre égal de représentants des deux parties,

ce comité fonctionnera sur la base du consensus. L'autre mécanisme consiste en l'instauration de la négociation continue par laquelle les parties signataires peuvent modifier le contenu des ententes antérieures. Une fois jetées les bases du renouvellement patronal-syndical, il restait à définir celles d'une approche nouvelle envers les salariés. Cette approche fera l'objet de la troisième décision stratégique.

Plusieurs moyens peuvent être utilisés pour améliorer le rapport coût-qualité. Jusqu'en 1996, l'unité montréalaise a surtout tenté d'améliorer sa situation en recourant à des mesures d'ordre technologique, administratif, chimique ou en révisant le processus. Malgré les résultats positifs, la direction estime qu'un pas supplémentaire peut être franchi en misant sur le personnel. Comme le processus de production de la levure requiert une grande attention de la part des travailleurs, la direction opte pour la responsabilisation et la mobilisation des salariés autour de deux grands objectifs : les coûts et la qualité. Des études internes montrent que cette approche peut entraîner une amélioration supplémentaire allant de 10 à 15 %.

Les changements introduits

La période étudiée couvre six années et demie, soit de janvier 1997 à juin 2003. Pendant cette période, l'établissement a connu une expansion d'une ampleur insoupçonnée et a doublé son volume de production. Les nombreux changements ont été introduits parfois rapidement, sans cesser de produire pour desservir la clientèle locale ni celle des autres unités du groupe. Afin de mieux suivre l'évolution au cours de la période d'étude, on distinguera trois phases correspondant à chacune des restructurations. La première phase, qui commence en 1997 et se termine à la fin de 1999, concerne la réorganisation du département de la levure humide. Les deux autres phases sont consacrées à une transformation importante du département de la levure sèche, impliquant la création d'une nouvelle catégorie de travailleurs qui allait diviser le syndicat et détériorer les rapports entre les parties. La deuxième phase est dominée par une mésentente profonde des parties patronales-syndicales qui débouche sur une recrudescence de griefs. Durant la troisième phase, une alternance imprévue à la tête du syndicat facilite le rapprochement des parties et permet la résolution du conflit.

Première phase : réorganisation du département de la levure humide

En mai 1997, le mois suivant la signature de la convention collective, l'unité montréalaise est au centre d'une première restructuration effectuée au sein du groupe Fleischmann qui lui confie la production de la levure humide auparavant fabriquée dans l'unité de Memphis. Ce transfert représente pour l'établissement montréalais une augmentation de 20 % de sa capacité totale de production et nécessite des travaux d'aménagement échelonnés sur une année. Il est entendu que la transformation s'effectuera tout en poursuivant les travaux visant la conformité aux nouvelles normes environnementales.

Six mois après le début des travaux, l'entreprise Burns Philp connaît une grave crise financière qui se traduit par une baisse de ses actions de 2,50 à 0,18 $ en quelques jours. L'unité montréalaise est la dernière des 32 usines de l'entreprise à interrompre son projet d'expansion. Dans ce contexte de crise, la division de la levure reste la seule rentable au sein de l'entreprise, et chaque unité doit compenser toute augmentation de coûts par une réduction correspondante dans le processus de production. L'incertitude est grande et nul ne peut prévoir le sort réservé à l'unité montréalaise dans le dénouement de la crise.

La suspension des travaux d'expansion permet d'accorder une plus grande attention au personnel. À ce stade, l'établissement montréalais avait réussi à se démarquer par la compétence de son personnel de direction et d'encadrement en exerçant un certain leadership parmi les six unités nord américaines. Un des meilleurs exemples est celui du plan de garantie d'approvisionnement de la clientèle soumis par l'unité montréalaise au siège social du groupe. Ce plan, qui sera accepté dans les semaines suivant sa présentation, prévoit une série de mesures d'entraide pour desservir la clientèle d'une unité exposée à un inconvénient majeur, naturel ou non. Le hasard fera bien les choses puisque l'unité montréalaise sera la première à en profiter à l'occasion de la crise du verglas de janvier 1998. De plus, l'unité montréalaise s'était précédemment illustrée en formant le personnel de la comptabilité et les nouveaux cadres des autres unités. L'occasion se présentait de concentrer dorénavant les efforts sur le personnel d'exécution. Dès sa nomination, le directeur avait initié la démarche en publiant mensuellement un feuillet, « *Les commentaires du directeur* », épinglé sur le tableau d'affichage, dans lequel il livrait les grandes informations concernant l'évolution de l'unité au cours du mois précédent et insistait souvent sur l'importance de la responsabilisation individuelle dans l'amélioration des coûts et de la qualité. Définie au sommet de la hiérarchie, cette valeur était transmise jusqu'aux contremaîtres qui en faisaient la promotion auprès des salariés. Cette approche avait le grand mérite de sensibiliser les salariés aux grands objectifs à atteindre, mais avait pour principale faiblesse d'être trop discrétionnaire et de trop reposer sur leur bonne volonté. Pour atteindre de meilleurs résultats, le temps était venu de structurer la mobilisation et la responsabilisation autour de règles et de procédures précises que le salarié pourrait suivre dans l'exécution de son travail. L'année suivante, un ensemble de procédures détaillées visant principalement la qualité, l'environnement et les pratiques manufacturières a été élaboré pour fournir aux salariés une réglementation claire et précise dans l'exécution de leur travail. Dans certains cas, le suivi de l'exécution est assuré par la signature d'une feuille de contrôle. Dorénavant, les salariés savent exactement ce que l'entreprise attend d'eux. En cas de doute, il leur est recommandé de consulter leur contremaître. Cette approche permet d'exercer la responsabilisation et la mobilisation dans le cadre de procédures très précises avec le support de la structure hiérarchique.

À ce stade, l'établissement montréalais avait réussi à se démarquer par la compétence de son personnel de direction et d'encadrement en exerçant un certain leadership parmi les six unités nord américaines.

À l'été 1998, lorsque l'entreprise Burns Philp obtient une entente de refinancement auprès des banques australiennes, elle donne aussitôt le feu vert à l'établissement montréalais pour poursuivre son projet d'expansion. Les travaux d'aménagement sont relancés aussitôt pour faire démarrer le nouveau département de la levure humide dès janvier 1999. Parallèlement, le comité d'organisation du travail commence à se réunir pour définir le fonctionnement de ce département à la lumière des changements introduits. La réorganisation se fera en deux temps et s'étendra jusqu'à la fin de la première phase.

Une entente de refinancement ... donne le feu vert à l'établissement montréalais pour poursuivre son projet d'expansion.

Avant le projet d'expansion, le département de levure humide produisait de la levure en briques de 1 livre et en sacs de 50 livres. La

levure, en provenance de silos, est pompée dans des appareils à filtration pour en retirer l'eau afin de la transformer en levure humide. Celle-ci est ensuite dirigée vers deux types de machines en fonction du produit désiré. Le procédé nécessite quatre catégories de travailleurs : opérateur-filtration; opérateur-emballage; pileur-chambre froide; nettoyeur. Les opérations peuvent être décrites simplement, les opérateurs des deux premières catégories ayant la responsabilité de leur machine qui fabrique de la levure en brique ou en sac. Les produits sont acheminés par convoyeur jusqu'à la chambre froide où les pileurs sont chargés de les entreposer. Lorsque ces salariés, qui travaillent de jour, ont fini leur quart de travail, les nettoyeurs interviennent pour laver l'équipement.

Le réaménagement implique deux changements de taille par rapport à la situation antérieure. D'abord sur le plan des produits. En plus de la brique de une livre, l'usine produira dorénavant une brique de cinq livres, ce qui nécessite l'introduction de nouvelles machines de fonctionnement identique mais de format différent. Dans chaque cas, une fois fabriqué, le produit est acheminé par convoyeur vers un palettiseur automatique et les palettes sont transportées par un travailleur dans la chambre froide au moyen d'un chariot-élévateur motorisé. Du point de vue des horaires, la production de la levure en brique se fait en continu du lundi au vendredi et exige trois quarts de travail. Les quarts de jour et de soir sont consacrés à la production de la levure en brique et en sac, et ceux de la nuit au nettoyage. Ces changements amènent le comité d'organisation du travail à recommander la création d'une seule catégorie – opérateur – pour les activités de production et le maintien de celle de nettoyeur. Comme la recommandation implique la modification de la convention collective, une lettre d'entente est signée en novembre 1998 par les deux parties et le département peut démarrer ses activités comme prévu, en janvier 1999.

Après quelques mois d'expérimentation, la nouvelle formule de fonctionnement révèle une grande faiblesse au niveau de la coordination de la production et du nettoyage. Comme il est pratiquement impossible de bien planifier le carnet des commandes vu l'exigence de la spécialisation des quarts de travail, les activités de production se poursuivent souvent durant une partie du quart de nuit, décalant ainsi le travail des salariés du quart de jour de la journée suivante. Ce débordement, sans compter les coûts engendrés par le temps supplémentaire, oblige les nettoyeurs à attendre avant d'intervenir et lorsqu'ils le font, ils doivent travailler de façon intensive. C'est au comité d'organisation du travail qu'il reviendra de régler le problème en proposant le fusionnement des catégories opérateur et nettoyeur. La proposition qui accroît la polyvalence des travailleurs est entérinée par les parties dans une lettre d'entente signée en décembre 1999. Elle permet de mieux coordonner le processus de fabrication et le volume des commandes. Cette proposition mise sur la polyvalence des travailleurs pour accomplir, à l'intérieur des quarts de travail, les activités de nettoyage après la production de chaque lot de produits.

Deuxième phase : réorganisation du département de la levure sèche

La deuxième phase est dominée par une expansion majeure de l'établissement montréalais et la création d'une nouvelle catégorie de travailleurs, source de profonde division et de détérioration des rapports entre les parties. Une fois la crise financière résorbée, l'entreprise Burns Philp procède à une deuxième restructuration, majeure cette fois, qui implique la fermeture d'usines à travers le monde et la relocalisation d'une partie de ses activités. Le mouvement s'étend au secteur de

la levure, et plus particulièrement au groupe nord-américain. Dans ce cas, la rationalisation prévoit la fermeture de l'établissement de Gastonia et une nouvelle répartition des activités entre les usines. Comme l'établissement montréalais s'est donné les moyens, au cours des années précédentes, de progresser de façon significative vers une plus grande efficacité, il est désigné pour devenir le centre d'une opération qui consiste à lui confier une bonne partie des activités de l'établissement fermé et de la production de la levure sèche assurée auparavant par celui d'Oakland. Le projet signifie, pour l'établissement montréalais, un investissement de 15 millions de dollars, le réaménagement du département de la levure sèche, l'embauche d'une trentaine de travailleurs et une augmentation supplémentaire d'au moins 30 % de sa capacité de production. En plus, il est chargé de la production de la levure humide en cubes de 0,6 onces et de 2 onces, fabriquée auparavant à Gastonia. Par cette décision, la haute direction corporative vient appuyer les efforts déployés au niveau local durant les dernières années et, le passé garantissant l'avenir, mise sur une progression dans la même direction. Le renouvellement de la convention collective confirmera que la direction locale entendait utiliser les grands moyens pour diminuer davantage les coûts.

La création d'une nouvelle catégorie de travailleurs, source de profonde division et de détérioration des rapports entre les parties.

Création de la catégorie « Opérateur B »

Le nouveau projet d'expansion, relié à la crise financière de l'entreprise, était en grande partie imprévu. Planifié rapidement au niveau corporatif, il est élaboré durant les mois suivant la crise et soumis à la direction locale un peu moins d'une année avant l'échéance de la convention collective. La direction locale aborde donc le syndicat en anticipant sur les négociations afin d'adapter le contenu de la future convention aux changements prévus. Comme le projet prévoit une augmentation d'au moins 50 % du nombre de travailleurs, la direction a pour principal objectif de saisir cette occasion pour réduire de façon importante les coûts engendrés par les conditions de travail, et plus particulièrement les salaires. Les discussions permettent aux parties de s'entendre sur un grand nombre de clauses dont les plus appréciées sont, pour les travailleurs, les vacances qu'ils peuvent choisir dorénavant durant la période estivale, pour l'employeur, l'alternance entre des horaires réguliers de 10 heures la semaine et de 12 heures la fin de semaine, et à la centrale de production d'énergie dont l'effet est de réduire le nombre d'heures supplémentaires. Cette dernière mesure crée cependant un premier mécontentement chez les salariés de ce département qui, malgré l'obtention d'une somme compensatoire de 3 000 $ à la signature de la convention, craignent des retombées négatives sur leurs revenus au cours des années ultérieures. Le mécontentement devient plus généralisé en raison de la position de l'employeur concernant les salaires. Stimulée par la confiance manifestée par la direction corporative, la direction locale offre de choisir entre une baisse générale des salaires ou la création d'une nouvelle catégorie – Opérateur B – visant les nouveaux embauchés du département de la levure sèche dont le salaire horaire serait réduit de 4 $ par rapport à celui des opérateurs visés par la convention collective en vigueur.

Même si elle vise les futurs salariés, la proposition de créer la catégorie d'opérateur B suscite beaucoup d'appréhension. D'abord, elle ouvre une brèche dans la structure des salaires des travailleurs de la production dont les écarts horaires ne dépassaient pas 0,90 $. Ensuite, cette proposition pourrait affecter les travailleurs en place en entraînant une suppression de postes

ou pire, une importante baisse de salaire, s'ils désiraient continuer d'occuper un poste de journalier plutôt que d'être promu opérateur. Après avoir obtenu des garanties pour protéger les anciens, l'exécutif syndical, appuyé par le conseiller du local 501, s'engage auprès de l'employeur à recommander à l'assemblée générale le projet de convention stipulant la création d'une nouvelle catégorie de travailleurs avec une baisse de 4 $ de l'heure. Présenté aux membres du syndicat, le projet est rejeté massivement par 34 voix contre 11. Néanmoins, l'assemblée préfère cette proposition à une baisse générale des salaires, mais elle juge trop faibles ses garanties concernant la protection des anciens travailleurs. La proposition inquiète particulièrement les opérateurs nouvellement promus qui redoutent d'être déclassés en cas d'élimination de poste ainsi que les journaliers qui, en vertu de la future convention, baisseraient de salaire en recevant celui des Opérateurs B. Ces craintes sont atténuées par des garanties supplémentaires qui accordent aux anciens une protection intégrale des salaires jusqu'à la fin de la convention en 2004. Aussi le projet est-il à nouveau présenté 15 jours plus tard et accepté par 26 voix contre 23, un vote qui reflète la division au sein du syndicat. Les travailleurs sont nombreux, même parmi ceux ayant accepté le projet, à désapprouver la création de la catégorie Opérateur B, sans pouvoir mieux en évaluer les conséquences. Les changements étant à venir, il est en effet difficile d'en mesurer les retombées concrètes pour les travailleurs. Comme l'expansion implique le réaménagement du département de la levure sèche et l'introduction de nouveaux équipements, il est même impossible de définir les tâches de l'Opérateur B et de bien le distinguer, à cet égard, des autres catégories. Cette question influencera l'évolution des rapports entre les parties jusqu'à la fin de la période.

Il est en effet difficile de mesurer les retombées concrètes de ces changements pour les travailleurs.

Bouleversements au département de la levure sèche

La réorganisation du département de la levure sèche s'inscrit dans le cadre des nombreux changements introduits sur une période d'une année. L'expansion prévoit une augmentation annuelle de la capacité de production pouvant atteindre 150 millions de livres de levure. Ainsi, dès septembre 2000, l'établissement entame une phase de bouleversements continus : il est, aux dires de l'un de nos interlocuteurs, en ébullition. Ces changements exigent une grande flexibilité car les clients doivent être approvisionnés. La situation n'est pas toujours facile d'autant plus qu'il faut parfois augmenter l'inventaire en prévision des arrêts d'activités provoqués par certaines modifications. Par exemple, toutes les activités ont cessé durant trois jours et demi lors de la réfection de l'entrée électrique. Les transformations mobilisent le personnel pendant la majeure partie de la deuxième phase. La création de la nouvelle catégorie de travailleurs viendra tempérer assez tôt l'implantation plutôt harmonieuse du changement.

Avant la deuxième restructuration, le département de la levure sèche comprend une dizaine de travailleurs regroupés en trois catégories (opérateur, nettoyeur, journalier) qui fabriquent régulièrement quatre variétés du produit. Suite à l'expansion, la levure sèche devient le principal produit fabriqué. L'objectif est non seulement d'en hausser les quantités, mais aussi d'en augmenter la variété. Le département doit donc être réaménagé en profondeur car des lignes de production doivent disparaître pour en créer de nouvelles et agrandir certaines qui existent déjà. Le département devra plus que tripler sa superficie et l'opération nécessitera l'embauche d'au moins une trentaine de travailleurs supplémentaires, incluant les autres catégories de travailleurs qui, comme les manutentionnaires

et la relève, devront être augmentées. Le réaménagement est planifié en fonction de la fermeture de l'usine de Gastonia et le transfert d'une partie des activités de celle d'Oakland, et par conséquent, réalisé de façon progressive. Pour mieux saisir les problèmes causés par l'apparition des Opérateurs B, il est préférable de substituer à une description chronologique des transformations, celle du fonctionnement du département dans l'état plus achevé où il se trouvait vers la fin de la période.

Le département de levure sèche comprend deux types de sections selon la nature des opérations. Cinq relèvent des sections-machines où l'essentiel de la production se fait de façon mécanisée : levure en enveloppe, levure en pot de verre, levure sous vide en briquette de 500 grammes, de 450 grammes et levure en gros sachet. La division du travail est simple. Certains travailleurs ont la responsabilité du fonctionnement des machines et d'autres sont affectés à l'emballage des produits finis. Les autres sections sont considérées comme des sections-opérations où les interventions sont en majorité manuelles : levure en sac de 25 livres où coexistent deux lignes de production, levure en boîte métallique de 1 kilogramme et différentes sortes de levure (à pizza, en baril ou en poche) fabriquées sur une base irrégulière. Le département est organisé de sorte que les produits, une fois emballés, soient acheminés vers un palettiseur automatique. Un chariot-élévateur motorisé est placé près du palettiseur pour déplacer les palettes vers une zone tampon avant d'être transportées dans l'entrepôt par un manutentionnaire. Dans quelques sections-opérations, le pilage est manuel, des travailleurs pilent les marchandises sur des palettes qui suivent le processus précédent.

Sur le plan des classifications, l'innovation consiste à diviser les opérateurs en deux catégories. Il y a d'abord les Opérateurs A qui sont responsables du bon fonctionnement des machines et de la qualité du produit. Ils doivent effectuer un grand nombre de vérifications pour s'assurer de la conformité aux diverses normes de fabrication (poids, pression du couvercle, étiquettes, colle, code à barre, étanchéité des contenants, etc.) du produit. Au nombre de 10, ils travaillent sur deux quarts, jour et soir, du lundi au vendredi. Pour améliorer la polyvalence individuelle et procurer une flexibilité organisationnelle, ils font la rotation entre chacune des machines sur une base quotidienne. Depuis novembre 2001, ils reçoivent un salaire horaire de 20,71 $. Viennent ensuite les Opérateurs B qui sont pour la plupart des emballeurs dans les sections-machines et font la rotation entre les quarts. D'autres exécutent les activités connexes du département, telles la préparation des lignes, la manutention liée à l'entrée et à la sortie du matériel nécessaire, la récupération, le conteneur, etc. Pour accomplir certaines de ces tâches, ils doivent utiliser un chariot-élévateur motorisé. Pour refléter fidèlement la situation, il faut mentionner que l'Opérateur A et les deux Opérateurs B sont assignés depuis avril 2001 à la production de la levure humide en cube héritée de l'établissement d'Oakland. La fabrication y étant mécanisée, l'Opérateur A assume la responsabilité des deux machines et les deux Opérateurs B emballent les produits finis. Au total, les Opérateurs B sont une vingtaine et reçoivent un salaire horaire de 16,56 $ depuis novembre 2001, soit une différence d'un peu plus de 4 $ l'heure par rapport aux Opérateurs A. Le département de la levure sèche comprend aussi une autre classification, celle du nettoyeur. Celui-ci travaille de nuit et exécute de menus

Sur le plan des classifications, l'innovation consiste à diviser les opérateurs en deux catégories.

travaux en plus du nettoyage. Moins spécialisé qu'auparavant, il est de plus en plus défini comme le lien entre les quarts de soir et de jour. Son salaire horaire est de 20,56 $.

Avant la deuxième expansion, ce département comprenait trois catégories de travailleurs : opérateur, nettoyeur, et journalier. L'opérateur était considéré comme le seul véritable producteur. Polyvalent, surtout depuis la convention collective précédente où les postes d'opérateurs, d'emballeurs et de palettiseurs avaient été fusionnés, il avait la responsabilité de tout ce qui touchait directement à la fabrication des produits. Durant le jour, des journaliers effectuaient des activités connexes impliquant surtout de la manutention. Une fois le quart terminé, les nettoyeurs intervenaient pour laver l'équipement et préparer l'atelier pour le quart suivant. L'harmonie qui régnait entre les catégories se reflétait dans la structure des salaires puisque l'opérateur gagnait 20 $ de l'heure, le nettoyeur 19,86 $ et le journalier 19,75 $.

La division des opérateurs en deux catégories – A et B – pose un problème au niveau de la définition des tâches. Dans les sections-machines, la présence des machines permet de spécialiser facilement les travailleurs en identifiant les responsables du processus et les emballeurs. Dans leur cas, la distinction est simple et ne crée pas d'ambiguïté. Dans les autres sections par contre, la situation est très différente car les travailleurs, tous des Opérateurs B, sont appelés à réaliser des tâches qu'accomplissent aussi d'autres catégories mieux rémunérées qu'eux. Le plus bel exemple est fourni par la manutention. Quelques Opérateurs B font de la manutention. Le plus grand litige concerne l'entrée dans le département du matériel nécessaire à la production, et le transport des produits finis vers la zone tampon au moyen du chariot-élévateur. Comme l'activité correspond au travail du manutentionnaire, une pression à la hausse est exercée automatiquement sur le salaire. Plus l'assignation devient régulière, plus se réaffirme la revendication de transformer ce poste en celui de manutentionnaire avec la rémunération horaire correspondante de 20,27 $. Un autre exemple qui illustre la situation est celui des Opérateurs B qui s'occupent du palettiseur automatique. Ici, le problème résulte surtout de la présence d'un appareil semblable, dans le département de la levure humide, actionné par des opérateurs polyvalents payés 21,12 $ l'heure. La similitude des tâches est encore une fois invoquée pour faire apparaître la même pression sur le salaire.

La division des opérateurs en deux catégories pose un problème au niveau de la définition des tâches.

Le problème réside essentiellement dans la définition des tâches. Pour le syndicat, l'une des solutions consisterait à singulariser la fonction en lui octroyant des tâches exclusives. Si des activités accomplies par d'autres catégories y sont incorporées, le salaire devrait être augmenté proportionnellement. Pour l'employeur, cette approche semble trop rigide. La fonction a été créée pour permettre à l'établissement d'améliorer sa position concurrentielle en agissant sur les coûts de la main-d'œuvre. Par conséquent, il entend contenir au maximum tout débordement sur les gains anticipés par le biais des classifications. Théoriquement, l'empiètement sur les activités des autres catégories est limité par la *Loi sur la disparité des traitements*. Des tâches plus valorisées peuvent être intégrées à la nouvelle fonction, à condition qu'elle puisse toujours être différenciée globalement des fonctions supérieures, du point de vue de son contenu.

Il faut souligner que la deuxième expansion a été planifiée à partir de la restructuration du groupe nord-américain. Après avoir procédé aux travaux d'aménagement nécessaires, les

parties discutent dans le comité d'organisation du travail des modalités concrètes d'implantation de la nouvelle catégorie de travailleurs durant l'automne 2000. Leur objectif était de compléter l'opération assez rapidement afin de procéder au démarrage des sections-machines, de la levure en enveloppe et en pot de verre, prévu pour février 2001. Le comité débute ses réunions en décembre et en organise quatre jusqu'à la mi-février. Les discussions ont permis aux parties de se rapprocher et de s'entendre sur plusieurs points, sans pour autant régler la question, et des désaccords persistaient concernant la nature des tâches de trois postes. L'employeur, pris entre le principe du consensus à la base du fonctionnement du comité et l'urgence de faire fonctionner les nouvelles sections, met fin aux discussions au printemps 2001. Il décide d'appliquer les mesures décidées conjointement au sein du comité, et dans le cas des points litigieux, d'appliquer la conception qu'il défendait. Invoquant ses droits de gérance, l'employeur déclare ne plus pouvoir attendre et être obligé d'agir pour rendre l'expansion opérationnelle. À partir de ce moment, les rapports deviennent tendus entre les parties. Le syndicat dépose un grief concernant les classifications, suivi de neuf autres. Les parties accepteront de les regrouper en un grief collectif pour les soumettre à un seul arbitrage fixé au 9 octobre 2002. De plus, le comité d'organisation du travail ne tiendra aucune réunion au cours de l'année suivante.

À l'intérieur du syndicat, les travailleurs demeuraient aussi divisés qu'au moment de l'acceptation de la convention collective. La division concernait les travailleurs déjà à l'emploi de l'établissement, au sujet d'une mesure visant l'embauche de nouveaux salariés avec une rémunération réduite de 4 $ de l'heure. L'insatisfaction manifestée découlait surtout des répercussions possibles de la création de la nouvelle catégorie sur leur propre situation. Même si des garanties avaient été obtenues lors des négociations, leur mécontentement persistait principalement parce qu'elles cessaient en 2004, et que les anciens ne pouvaient plus accepter d'occuper un poste régulier de journalier, sans subir une perte substantielle de salaire. À ces tensions créées chez les travailleurs déjà à l'emploi de l'établissement, il faut ajouter celles engendrées par les nouveaux qui n'étaient pas présents lors du vote de juin 2000. Pour la plupart d'entre eux, l'introduction de la nouvelle catégorie est perçue comme un recul syndical et un manque d'équité, étant donné qu'ils sont nombreux à accomplir des tâches effectuées par les catégories supérieures. Certains d'entre eux sont prêts à accepter la position de l'employeur, à condition de singulariser clairement chacune des catégories sur le plan des tâches ou, dans le cas de chevauchements incontournables, de réduire l'écart de 4 $ entre les salaires des Opérateurs A et B. L'évolution des discussions au sein du comité d'organisation du travail n'améliorait point le climat interne au syndicat. C'est plutôt le contraire qui s'est produit avec la décision de l'employeur de couper court aux discussions. Pour plusieurs travailleurs, la création de la catégorie d'Opérateur B était un problème que le syndicat n'avait pas réussi à régler à la satisfaction de ses membres. Lors des élections syndicales en décembre 2001, les officiers ont été défaits par un vote aussi serré que celui de l'acceptation de la convention collective et remplacés par un nouvel exécutif qui n'avait pas fait campagne, et dont le président s'était porté candidat sous la pression des travailleurs mécontents. Même si nous n'avons

À l'intérieur du syndicat, les travailleurs demeuraient aussi divisés ... au sujet d'une mesure visant l'embauche de nouveaux salariés avec une rémunération réduite de 4 $ de l'heure.

pas approfondi la question, d'après nos interlocuteurs, la division résulterait, dans chaque camp, d'une alliance entre les anciens et les nouveaux dirigeants syndicaux.

Le nouvel exécutif doit son élection serrée au mécontentement soulevé par la création de la nouvelle catégorie. Sans programme, il n'a pas fait campagne et a littéralement été porté à la direction du syndicat par un mouvement de contestation de l'exécutif en place. Pratiquement sans expérience syndicale, il présente peu de cohésion et ses positions manquent souvent de cohérence. Dans les mois suivant son élection, deux officiers démissionnent et ne sont pas remplacés. Le nouvel exécutif a pour objectif de tenter, sinon d'éliminer la catégorie Opérateur B, du moins de réduire le plus possible l'écart de salaire de 4 $ avec la catégorie supérieure. Très tôt, il adopte vis-à-vis de l'employeur, une approche offensive axée de plus en plus sur la contestation. Le signe le plus apparent en est la multiplication des griefs et une certaine intransigeance dans ses demandes.

Surpris par l'issue des élections, l'ancien président ne s'avoue pas battu. Malgré l'ampleur de la protestation, il juge que l'évolution du marché ne laisse d'autre choix que d'introduire la nouvelle catégorie. À cet égard, il rappelle que l'assemblée l'a approuvée l'année précédente et que la nouvelle catégorie de travailleurs figure dorénavant dans la convention collective. Aussi, dès le lendemain de sa défaite, il défend sa position en adoptant un rôle de vigilance devant les faits et gestes du nouvel exécutif. Cette approche est facilitée par l'inexpérience des nouveaux élus qui sollicitent sa collaboration pour le suivi des dossiers dont il avait été le principal interlocuteur de la partie patronale. C'est sur cette toile de fond que se résoudra le problème. L'ancien président estime que la mesure négociée est favorable aux travailleurs car elle leur permet de sauvegarder l'emploi.

Troisième phase : Dénouement du conflit et la relance de l'expansion

En avril 2002, la direction corporative procède à une troisième restructuration. Elle annonce la fermeture de l'établissement d'Oakland et transfert une partie de sa production de levure humide à l'unité montréalaise. Pour ce faire, la production de levure sèche fabriquée dans l'établissement montréalais sera confiée en grande partie à d'autres unités situées au Brésil et au Portugal. Ces changements se répercutent directement sur les travailleurs, entraînant la suppression de 30 postes, la plupart des Opérateurs B. En raison de la baisse de production de la levure sèche, seulement une dizaine d'Opérateurs B suffisent au lieu de 30.

Cette décision visant le transfert entre des unités du groupe entraîne des interprétations contradictoires selon nos interlocuteurs. Les représentants locaux de l'employeur ne s'y attendaient pas et l'inscrivent dans la politique de l'entreprise de confier la fabrication des produits à l'unité la plus efficace. Selon eux, elle prouve la justesse des efforts déployés pour baisser les coûts de la production de levure sèche. Les représentants indiquent que le volume perdu peut être récupéré à condition d'implanter des mesures supplémentaires pour rendre l'unité montréalaise plus efficace que celles du Brésil et du Portugal. Côté syndical, les réactions sont variées mais la plus généralisée émane des Opérateurs B qui considèrent la décision comme une ruse de la direction locale pour infléchir en sa faveur les discussions sur l'épineuse question de la catégorie Opérateur B.

Ces événements ne contribuaient point à l'amélioration des relations entre les parties qui ont mis six semaines avant de se rencontrer. Au cours de leur première rencontre, elles remettent en question l'accord passé lors de la négociation collective. Cependant, cette réunion leur aura permis de prendre conscience de la dégradation

de leurs rapports quand il s'avérait crucial de démontrer l'efficacité de l'établissement montréalais. Incapables de s'entendre, les parties mettent fin aux discussions et se donnent rendez-vous à l'arbitrage en octobre 2002. À partir de ce moment, les rapports ne cessent de se détériorer, à tel point qu'au début de l'été 2002, le nombre de griefs est de 54 dont 10, regroupés en un grief collectif, visent les Opérateurs B.

Du côté syndical, les événements produisaient un résultat inattendu. Devant le blocage des discussions patronales-syndicales et le travail préparatoire pour défendre le grief collectif, l'ex-président et l'un de ses anciens vice-présidents réintègrent l'exécutif pour remplacer les deux officiers qui avaient démissionné au printemps. Ayant tous les deux participé aux discussions initiales sur la création de la catégorie Opérateur B, ils ont joué un rôle capital dans les travaux préparatoires pour la défense du grief collectif soumis à l'arbitrage. Leur influence progressive sur le fonctionnement du syndicat entraîne la démission du président, aussitôt remplacé par celui auquel il avait succédé. De prime abord, ce dernier intègre dans son équipe un travailleur récemment embauché qui avait une longue expérience comme président de syndicat.

Ainsi reconstitué dans les jours précédant l'arbitrage, l'exécutif se présente le 9 octobre pour défendre le grief. Comme plusieurs postes sont impliqués, les présentations sont longues et entraînent un ajournement à quatre mois plus tard. Ce délai devait s'avérer salutaire dans le règlement du conflit.

En plus du grief collectif concernant les Opérateurs B, près d'une quarantaine d'autres n'ont pas encore été réglés; certains remontent même à l'année précédente. Aussi les parties se donnent-elles pour objectif, au sein du comité des griefs, d'en régler le plus grand nombre possible. En l'espace de trois mois, elles réussissent à régler presque tous les griefs; un seul cependant, celui concernant un congédiement est soumis à l'arbitrage. De l'aveu même des parties, cet exercice intensif a grandement aidé à les rapprocher et à améliorer leurs rapports. Elles évoquent même, dans certains cas, un esprit de concorde. Les résultats sont si encourageants que la partie syndicale propose à l'employeur d'amorcer les discussions sur l'épineuse question de la catégorie Opérateur B, malgré l'ajournement de l'arbitrage.

La question des Opérateurs B concerne essentiellement trois postes dont la classification des tâches divise les parties : l'employeur prétend que les tâches correspondent à celles des Opérateurs B, et le syndicat qu'elles relèvent des Opérateurs A. Après deux semaines de discussion, l'employeur maintient sa position en ce qui concerne deux postes, mais consent à accorder une prime horaire de 2 $ à l'Opérateur B assigné au palettiseur automatique, à condition qu'il exécute les tâches réalisées par les manutentionnaires. Mais les travailleurs rejettent massivement cette proposition. Les manutentionnaires s'y opposent particulièrement, craignant que son application n'entraîne des suppressions d'emplois. En étroite collaboration avec les membres, l'exécutif syndical entreprend un processus de réflexion afin d'identifier les scénarios susceptibles d'entraîner leur adhésion. Chacun des scénarios est discuté ensuite avec l'employeur, pour s'assurer de son accord, dans l'éventualité d'une acceptation par les travailleurs. La démarche est stimulée par l'annonce imprévue, en fin de processus, que l'établissement montréalais allait assurer la production de levure sèche confiée neuf mois auparavant à

De l'aveu même des parties, cet exercice intensif a grandement aidé à les rapprocher et à améliorer leurs rapports.

des unités du Brésil et du Portugal. Après une semaine d'analyse intensive, trois scénarios sont élaborés, dont le plus favorable serait accepté, d'après le syndicat, par une grosse majorité. Présenté à l'assemblée générale, ce scénario est entériné à 85 % par les salariés et fait, le lendemain, l'objet d'une lettre d'entente entre les parties.

Pour les trois postes en question, l'employeur consent à accorder la classification supérieure. Malgré les apparences, et selon les parties, ce changement radical est le résultat d'un compromis par lequel le syndicat renonce à la rétroactivité exigée au départ. Sur le plan de l'organisation du travail, pour deux des trois postes mentionnés, l'employeur obtient la flexibilité recherchée pour diminuer davantage les coûts d'opération. Dans le premier cas, la nouvelle classification reconnaît l'ampleur de la charge de travail pour un poste dont le nombre d'employés a baissé, en passant de 3 à 1 personne au cours des 10 dernières années, en raison des changements technologiques. Dans le deuxième cas, celui du palettiseur, la mesure s'accompagne d'un allégement de tâches entre l'opérateur chargé du fonctionnement de l'appareil et les manutentionnaires. Dorénavant, il pourra utiliser un chariot élévateur pour transporter les palettes dans l'entrepôt aux fins d'emballage, fonction antérieurement exécutée par les manutentionnaires. Une fois l'opération terminée, il portera la palette dans une autre section pour permettre aux manutentionnaires de l'entreposer. Pour éviter des retombées négatives pour les manutentionnaires, la proposition comporte des garanties concernant l'octroi du temps supplémentaire relié à l'emballage ainsi que la protection d'emploi. Dans le troisième cas, celui de l'opérateur chargé de l'emboîteuse automatique, le changement apporté doit tenir compte de l'intensité de son travail, comparativement à celui de son homologue du département de levure fraîche, classé Opérateur A. L'objectif du changement consiste également à implanter une nouvelle forme d'organisation du travail où cet opérateur fera partie d'une équipe de deux personnes, toutes deux classées A et chargées de faire fonctionner la section. Les parties conviennent que cette innovation représente le premier pas vers l'instauration du travail d'équipe qu'elles s'efforceront de développer dans le reste de l'établissement.

L'usine de Montréal a choisi l'amélioration continue et le contrôle serré des coûts pour devenir l'une des unités les plus performantes du groupe.

Ce règlement apporte plus de flexibilité au niveau des opérations, tout en baissant globalement les coûts. Il intervient au moment où une partie de la production de levure sèche est retirée à l'usine de Montréal, entraînant la mise à pied d'un grand nombre d'Opérateurs B. Cette opération sur les coûts est accompagnée de mesures visant l'amélioration de la qualité afin d'optimiser le rapport qualité-prix. L'usine montréalaise augmente ainsi ses chances de récupérer la production de levure effectuée ailleurs et de varier proportionnellement l'emploi en faveur de ses salariés. Elle a réussi à récupérer, au cours des discussions sur les scénarios, la production qu'elle avait dû céder à des unités du Brésil et du Portugal. Une fois le règlement intervenu, les parties patronale et syndicale étudient déjà d'autres mesures, afin de positionner encore mieux leur unité au sein de l'entreprise.

Conclusion

Ce cas illustre, de façon exemplaire, une importante tendance affichée depuis les années 1980 vers une plus grande dépendance des relations industrielles envers les forces du marché. Les pressions externes agissent

beaucoup plus directement sur le marché interne de travail protégé par le modèle traditionnel hérité du « New Deal » qui s'effrite progressivement.

L'établissement étudié est spécialisé dans la fabrication de trois types de levure destinés, suivant leur temps de conservation, aux marchés local, continental et international. Sur ces trois marchés, une forte concurrence s'exerce au niveau des prix et de la qualité des produits. Cet établissement qui fait partie d'une multinationale polycentrique du point de vue des opérations mais centralisé sur le plan financier, doit donc maximiser les efforts pour améliorer sa position sur le continent et ailleurs dans le monde. En effet, le siège social répartit la production en fonction du degré d'optimisation du rapport coût-qualité enregistré au niveau local. Cette stratégie corporative crée beaucoup d'incertitude parmi les unités et les oblige à acquérir une grande flexibilité sur le plan organisationnel. Pour réduire l'incertitude, l'établissement étudié a choisi l'amélioration continue et le contrôle serré des coûts pour devenir l'une des unités les plus performantes du groupe. Dans le cas de la levure sèche, la concurrence était tellement forte sur le marché international que la création d'une nouvelle catégorie d'emploi, accompagnée d'une baisse de salaire de 20 %, a été nécessaire pour récupérer la production cédée quelques mois auparavant à une unité du Portugal.

Côté syndical, la création de cette catégorie d'emploi a divisé les travailleurs en deux camps opposés. L'un voulait maintenir la protection du marché interne de travail, mais avec des risques élevés de retombées négatives sur l'emploi. L'autre, qui a fini par s'imposer, visait à intérioriser les pressions externes en acceptant une diminution de salaires, mais avec des assurances formelles d'une relance de l'expansion accompagnée de l'embauche éventuelle d'un plus grand nombre de travailleurs.

Sous-traitance dans le secteur manufacturier

UNE COMPARAISON QUÉBEC-ONTARIO

Patrice Jalette
École de relations industrielles
Université de Montréal

Contexte de l'étude

Le débat concernant l'article 45 du *Code du travail* du Québec et ses impacts sur la pratique de la sous-traitance au Québec s'est amorcé il y a quelque temps déjà. Il faut souligner que les consultations effectuées dans le cadre du rapport Mireault (Mireault et al. 1997) et de la révision du *Code du travail* effectuée en 2001 ont donné lieu à d'âpres échanges entre les parties patronale et syndicale. Les unes désiraient un assouplissement des dispositions de l'article 45 afin de faciliter la sous-traitance, les autres recherchaient plutôt un raffermissement des mêmes dispositions ou, du moins, leur maintien.

Un des aspects frappants de ce débat est le peu d'études scientifiques et le manque de données factuelles sur la sous-traitance en milieu syndiqué au Québec. La grande majorité des recherches abordant cette problématique est menée sous un angle essentiellement juridique[1], mettant l'accent sur les décisions relatives à l'article 45 qui demeure un membre incontournable de l'équation[2]. Mais qu'en est-il de la pratique de la sous-traitance sur le terrain ? Y a-t-il effectivement un lien entre l'article 45 et la quantité ou la diversité de la sous-traitance au Québec ? Du fait de l'article 45, se fait-il moins de sous-traitance au Québec qu'ailleurs ?

L'établissement d'un lien de cause à effet entre l'article 45 et la sous-traitance qui se fait au Québec demeure un exercice extrêmement difficile, voire périlleux. Il n'existe que très peu de données récentes sur la pratique de la sous-traitance dans les entreprises québécoises, syndiquées ou non. Ni l'Institut de la statistique du Québec, ni Statistique Canada ne publient des chiffres sur la situation de la sous-traitance au Québec ou au Canada. Des données compa-

— L'auteur désire tout d'abord remercier la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec pour avoir commandité le sondage réalisé dans le cadre de cette recherche. Il tient à remercier particulièrement : Isabelle Poirier, étudiante de maîtrise en relations industrielles, Dominique Savoie, directrice de la recherche à la FTQ et André Poirier, de la firme Écho Sondage qui a réalisé le sondage téléphonique. L'auteur adresse également ses remerciements aux personnes qui ont formulé de judicieux commentaires et précieuses suggestions suite à la lecture de la version préliminaire.

[1] D'autres études portent de manière plus spécifique sur les clauses de convention collective traitant de sous-traitance (voir par exemple Jalette et Warrian 2002).

[2] Voir, par exemple, les travaux de Routhier-Boudreau (2002), ceux de Chabot, Grant et Mallette (2001) ainsi que ceux de Constantin et Villaran (1999).

ratives entre le Québec et ses voisins apporteraient certains éléments de réponse à la question de savoir si l'article 45 réduit vraiment le niveau de sous-traitance au Québec, compte tenu qu'il ne s'applique qu'au Québec et ce, bien que les autres provinces aient des dispositions législatives équivalentes (Mireault et al. 1997; Chabot et al. 2001). Sans apporter de réponse définitive à la question du lien de cause à effet, une telle comparaison serait certainement susceptible de faire avancer le débat.

Deux études apportent quelques réponses quant à la pratique de la sous-traitance au Québec par rapport à ce qui se fait ailleurs au Canada. Tout d'abord, Aubert, Patry et Rivard (1999) ont réalisé une enquête, auprès des municipalités dans l'ensemble du Canada, visant à évaluer dans quelle mesure celles-ci recouraient à la sous-traitance dans l'exécution de leurs activités. Les auteurs concluent notamment que « *Le profil d'impartition des municipalités canadiennes est cependant très semblable, quelle que soit la région étudiée* » (p.278). Une autre étude (Halley 2000), parrainée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, et réalisée auprès d'entreprises membres oeuvrant dans les secteurs de la fabrication, des transports, et en partie dans l'industrie des services, montre que 66,9 % des entreprises canadiennes interrogées ont reconnu avoir octroyé des contrats à des sous-traitants, et 64,2 % ont déclaré avoir fait du travail en sous-traitance pour une autre société. Seulement 19,6 % des répondants ont affirmé n'avoir jamais imparti de travail ou agi comme entrepreneur. Pour ce qui est des différences entre le Québec et le reste du Canada, le portrait révélé par les données factuelles de cette étude reste assez ambivalent. Sur plusieurs des sept activités étudiées, le Québec compte souvent moins d'entreprises recourant à la sous-traitance. Cependant, il s'avère que le nombre de contrats accordés en sous-traitance est le plus élevé au Québec au cours des trois années étudiées.

En se basant sur ces seules études empiriques disponibles, l'existence d'une différence significative entre le niveau de sous-traitance au Québec et celui qu'on peut observer ailleurs au Canada est loin d'être démontrée. L'importance du débat actuel, les limites des études antérieures, de même que l'absence de données officielles justifient amplement la poursuite d'une recherche approfondie d'informations factuelles sur le terrain.

Méthodologie

Objectifs

La présente recherche comporte deux objectifs :

1) Évaluer la pratique de la sous-traitance dans les entreprises québécoises;

2) Comparer la situation québécoise à celle prévalant ailleurs afin d'établir si la situation québécoise apparaît distincte.

Stratégie de recherche

Pour atteindre ces objectifs, nous avons fait un certain nombre de choix de recherche.

Premièrement, nous avons choisi de limiter la recherche à un secteur d'activité particulier, le secteur manufacturier. Ce choix d'axer la recherche sur un seul secteur se justifie du fait que le phénomène de la sous-traitance prend des formes diverses et comporte des enjeux quelque peu différents selon le secteur d'activité. La problématique de la sous-traitance ne se pose pas tout à fait de la même façon dans le secteur privé ou le secteur public, le secteur manufacturier ou le secteur des services. En se limitant à un secteur d'activité, il est plus facile de bien cerner, et ainsi mesurer adéquatement, le niveau de sous-traitance qui s'y pratique. Le secteur manufacturier a été choisi parce que la sous-traitance s'y pratique dans une portion notable d'établissements – environ deux établissements sur trois

selon Halley (2000) – et qu'il s'agit d'une industrie fortement exposée à la concurrence internationale où les établissements sont susceptibles d'avoir introduit des innovations, comme la sous-traitance, dans la gestion de la production (voir par exemple Lapointe et al. 2001; Bélanger et al. 2002).

Un second choix consistait à décider de l'ensemble auquel le Québec devait être comparé. Nous avons choisi de comparer la situation québécoise à celle prévalant en Ontario pour différentes raisons. La province de l'Ontario fut retenue entre autres parce qu'elle est la province servant de point de comparaison traditionnel avec le Québec du fait de sa proximité et de la taille de son économie. Il est aussi intéressant de retenir l'Ontario en raison d'un certain contraste existant (jusqu'à tout récemment du moins) au plan politique : le gouvernement conservateur en Ontario était réputé pour ses politiques néolibérales en matière de travail, tandis que celles de son homologue québécois étaient vues comme plus au centre du spectre politique.

Le dernier choix important de la stratégie de recherche était de choisir le mode de collecte des données pour atteindre nos objectifs. Il a été décidé qu'une enquête téléphonique serait réalisée. Ce mode nous apparaissait être le plus rapide et le plus efficace, compte tenu de la nature de l'enquête et des contraintes budgétaires et temporelles inévitables que comporte une telle recherche.

En bref, la stratégie de recherche a consisté à conduire une enquête téléphonique auprès d'établissements du secteur manufacturier situés au Québec et en Ontario.

Constitution de l'échantillon

Les établissements du secteur manufacturier visés par le sondage téléphonique proviennent des quatre sous-secteurs suivants :

Fabrication primaire

- produits en bois
- papier
- produits du pétrole et du charbon
- produits minéraux non métalliques
- première transformation des métaux

Fabrication secondaire

- produits chimiques
- produits en caoutchouc et plastique
- produits métalliques

Fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre

- aliments
- boissons
- usine de textile
- usine de produits textiles
- vêtements
- produits en cuir et produits analogues
- meubles et produits connexes
- activités diverses de fabrication

Fabrication tertiaire à forte intensité de capital

- impression et activités connexes de soutien
- machines
- produits informatiques et électroniques
- matériels, appareils et composantes électriques
- matériel de transport

Nous avons eu recours à un échantillon stratifié aléatoire simple. L'objectif était de joindre 100 établissements dans chacun des quatre sous-secteurs et ce, dans les deux provinces, soit 800 établissements au total. Au sein de chaque strate sectorielle, il fallait contacter 33 établissements de moins de 50 employés, 33 établissements de 50 à 199 employés, et 33 établissements de 200 employés et plus. La stratégie d'échantillonage permet que les résultats ne soient pas biaisés en raison de la structure différente du secteur manufacturier dans les deux provinces. La pondération des résultats en fonction de la répartition des établissements dans la population permettrait d'accroître la représentativité globale des résultats mais poserait le problème de la différence de structure industrielle.

Base de sondage

Les noms et les coordonnées des établissements québécois et ontariens ont été fournis par une firme spécialisée dans le domaine, Dun & Bradstreet. Le répertoire de cette firme comporte des entreprises canadiennes oeuvrant au sein de l'industrie de la fabrication, c'est-à-dire celles dont le domaine d'exploitation principal est la fabrication.

Questionnaire

Un questionnaire a été élaboré pour les fins de la présente enquête[3]. Outre les questions générales d'identification de l'établissement, les questions portaient sur neuf activités que l'établissement était susceptible d'assumer dans le cours normal de son fonctionnement :

1) usinage des pièces, fabrication et assemblage des produits;
2) entretien des équipements;
3) transport du produit;
4) entretien ménager;
5) gardiennage;
6) services alimentaires;
7) services financiers (paie, comptabilité, etc.);
8) services informatiques;
9) soutien administratif (secrétariat, commis, etc.).

Pour chacune des activités, l'intervieweur demandait au répondant si cette activité était assumée entièrement, en partie ou pas du tout par les employés de l'établissement. Selon la situation de l'établissement, on demandait les raisons pour lesquelles il n'a pas confié ou tenté de confier l'activité en question à l'extérieur, pourquoi il ne recourait pas davantage à la sous-traitance ou les difficultés rencontrées lorsque l'activité avait été confiée à l'externe. Afin d'alléger le fardeau de réponse des répondants, nous nous en sommes remis à leurs réponses spontanées sur les motifs et les obstacles pour l'ensemble des activités – sauf pour les activités d'usinage des pièces, de fabrication et d'assemblage des produits pour lesquelles nous avions une liste d'une douzaine de réponses possibles que nous soumettions une à une au répondant. L'utilisation de questions ouvertes, auxquelles le répondant répond spontanément sans que des réponses ne lui soient suggérées, permettait de chercher de nouveaux motifs auxquels nous n'avions pas songés a priori, et de tester la validité de la liste des motifs déjà identifiés. Le questionnaire a d'abord été conçu en français puis traduit en anglais. Un pré-test a été mené auprès d'une dizaine d'établissements et a permis de valider le contenu du questionnaire. Certains aspects du questionnaire ont dû être clarifiés, notamment par des reformulations de questions et des

[3] Le questionnaire peut être fourni sur demande auprès de l'auteur de l'article.

ajouts de choix de réponses. Le temps d'administration du questionnaire était d'environ 10 minutes. Dans près de la majorité des cas, le répondant dans l'établissement était le responsable des ressources humaines. Dans les autres cas, le répondant pouvait être le propriétaire ou le président de l'entreprise, le directeur d'usine ou le directeur de la production.

Calendrier des entrevues

Les entrevues téléphoniques ont été réalisées entre le 18 août et le 12 septembre 2003 à partir du central téléphonique des bureaux de la firme Écho Sondage à Montréal, responsable de l'enquête téléphonique.

Taux de réponse et échantillon constitué

Le taux de réponse s'établit à 58 %. Au Québec, les quotas ont été atteints dans tous les sous-secteurs alors qu'en Ontario, un seul objectif n'a pas été réalisé, celui du sous-secteur de la fabrication secondaire. Les autres quotas n'ayant pu être complétés se retrouvent chez les établissements de petite taille, plusieurs n'étant plus en opération au moment du sondage téléphonique. Le tableau 1 présente le nombre de répondants au sondage selon la strate industrielle, la taille de l'établissement et la province.

Marge d'erreur

La marge d'erreur maximale pour l'échantillon des 440 entreprises québécoises se situe à ±4,7 %, le seuil de confiance étant de 95 %. La marge d'erreur maximale pour l'échantillon des 405 entreprises ontariennes se situe à ±4,9 %.

Profil des répondants

Le tableau 1 présente le profil des établissements répondants à partir de diverses caractéristiques. La répartition des répondants selon les sous-

Tableau 1

Nombre d'établissements ayant participé à l'enquête selon la province, le sous-secteur manufacturier et la taille de l'établissement

	Québec		Ontario		Total	
	%	N	%	N	%	N
Nombre total d'établissements répondants (N)	100,0	440	100,0	405	100,0	845
Sous-secteur de l'industrie manufacturière						
• fabrication primaire	29,3	129	28,6	116	29,0	245
• fabrication secondaire	23,6	104	21,0	85	22,4	189
• fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre	23,9	105	24,4	99	24,1	204
• fabrication tertiaire à forte intensité de capital	23,2	102	25,9	105	24,5	207
Taille						
• 1-49 employés	26,8	118	28,4	115	27,6	233
• 50-199 employés	35,0	154	36,8	149	35,9	303
• 200 employés et plus	38,2	168	34,8	141	36,6	309
Établissements syndiqués	44,3	195	30,6	124	37,8	319

secteurs et les strates de taille est relativement semblable d'une province à l'autre. La différence majeure concerne la présence syndicale. Au Québec, la proportion d'établissements où l'on retrouve un syndicat est de 44,3 % dans l'échantillon constitué, alors qu'elle se situe à 30,6 % en Ontario. Cet écart est cependant similaire à celui qu'observe Girard (2002) entre les taux de présence syndicale des deux provinces. Par contre, d'autres données fournies par Statistique Canada laisse penser que la proportion d'établissements syndiqués dans notre échantillon est probablement plus grande qu'elle ne l'est dans la population, notamment en Ontario. Ce sur-échantillonnage permet néanmoins de s'assurer que les chiffres sur les établissements syndiqués comportent une marge d'erreur moins grande, fait important compte tenu de l'intérêt premier de cette recherche qui vise à évaluer et à comparer la sous-traitance qui se fait au Québec, en particulier dans les établissements syndiqués à qui l'article 45 s'applique.

Résultats

La présentation des résultats est structurée de la façon suivante. En premier lieu sont présentés des indicateurs généraux permettant d'apprécier l'ampleur de la sous-traitance au Québec et en Ontario. Des résultats détaillés par activité sont exposés dans la seconde section. La troisième section décrit les motifs pour lesquels les établissements disent ne pas sous-traiter ou ne pas sous-traiter davantage.

Indicateurs généraux de sous-traitance

Le tableau 2 présente le nombre moyen d'activités que les établissements confient à l'externe. Pour chaque établissement, un nombre total d'activités sous-traitées a été établi en additionnant chacune des activités, parmi les neuf activités sondées dans l'enquête, effectivement confiées à l'externe[4]. Dans l'ensemble, les écarts constatés indiquent que les établissements du secteur manufacturier québécois confient en moyenne davantage d'activités à l'externe que leurs homologues ontariens. Cependant, ces écarts ne sont pas très significatifs, quelle que soit la taille de l'établissement ou la présence ou non d'un syndicat.

En examinant au tableau 3 la répartition des établissements selon le nombre d'activités qu'ils sous-traitent, on constate qu'au Québec, 95,2 % des établissements confient au moins une activité à l'externe, tandis qu'en Ontario, cette proportion se situe à 87,9 %. Par conséquent, deux fois moins d'établissements québécois ne font aucune sous-traitance. Par ailleurs, quelle que soit la province, il semble que les établissements non syndiqués sont plus nombreux (environ quatre fois plus) que les établissements syndiqués à ne sous-traiter aucune des activités considérées dans le sondage. Il est possible que les coûts plus élevés du travail en milieu syndiqué, constituant

Tableau 2

Nombre moyen d'activités confiées à l'externe

	Québec		Ontario	
	%	N	%	N
Ensemble des établissements	3.0	440	2.7	405
• 1-49 employés	2.5	118	2.2	111
• 50-199 employés	3.1	149	2.9	144
• 200 employés et plus	3.3	163	3.0	132
• Syndiqués	3.2	195	3.2	124
• Non syndiqués	2.9	245	2.5	281

[4] Il est à noter qu'une activité était considérée comme confiée à l'externe si elle était sous-traitée totalement ou en partie.

Tableau 3

Répartition des établissements selon le nombre d'activités confiées à l'externe

	Québec Nombre d'activités						Ontario Nombre d'activités					
	0 %	1-2 %	3-4 %	5-6 %	7-8 %	N	0 %	1-2 %	3-4 %	5-6 %	7-8 %	N
Ensemble des établissements	4,8	31,4	48,2	14,7	0,9	440	12,1	28,9	44,2	14,6	0,2	405
• 1-49 employés	11,9	38,1	39,0	11,0	0,0	118	23,5	27,0	40,8	8,7	0,0	115
• 50-199 employés	2,6	32,5	50,0	14,2	0,6	154	8,7	28,9	46,9	15,5	0,0	149
• 200 employés et plus	1,8	25,6	53,0	17,9	1,8	168	6,4	30,5	44,0	18,5	0,7	141
• Syndiqués	1,5	28,2	53,8	14,9	1,5	195	4,0	26,6	49,2	19,3	0,8	124
• Non syndiqués	7,3	33,9	43,7	14,7	0,4	245	15,7	29,9	42,0	12,0	0,0	281

un incitatif direct à la sous-traitance, expliquent ce phénomène. Il demeure néanmoins difficile de considérer cette dernière différence comme pleinement significative.

Un dernier indicateur permettant de mesurer globalement la sous-traitance au Québec et en Ontario est le fait pour un établissement d'agir comme sous-traitant pour d'autres. Le tableau 4 indique que le Québec compte plus d'établissements agissant comme sous-traitant, mais l'écart avec l'Ontario reste très mince. Dans les deux provinces, il semble que ce sont les firmes non syndiquées qui agissent le plus souvent comme sous-traitant, probablement en raison de leurs coûts de main-d'œuvre moins élevés. La taille des établissements est également un facteur susceptible d'expliquer ces écarts. Ces résultats doivent être interprétés avec prudence, compte tenu des marges d'erreur qui leur sont associées.

Enfin, le tableau 5 apporte un autre éclairage en croisant les deux derniers indicateurs. Ce croisement indique que 3,4 % des établissements sondés au Québec et 7,9 % des établissements ontariens ne confient aucune activité à l'externe, ni n'agissent comme sous-traitant auprès d'autres firmes. En d'autres termes, plus de 96 % des établissements québécois, et plus de 92 % des établissements ontariens du secteur manufacturier ont recours à la sous-traitance ou sont des sous-traitants.

Tableau 4

Établissements agissant comme sous-traitant pour d'autres entreprises

	Québec		Ontario	
	%	N	%	N
Ensemble des établissements	34,2	430	31,3	387
• 1-49 employés	41,5	118	46,8	111
• 50-199 employés	39,6	149	33,3	144
• 200 employés et plus	23,9	163	15,9	132
• Syndiqués	26,7	187	26,1	119
• Non syndiqués	39,9	243	33,6	268

Tableau 5

Établissements ne confiant aucune activité à l'externe et n'agissant pas comme sous-traitant pour d'autres entreprises

	Québec		Ontario	
	%	N	%	N
Ensemble des établissements	3,4	440	7,9	405

Activités sous-traitées

Le tableau 6 présente les résultats plus détaillés concernant la pratique de la sous-traitance selon les activités. Pour la très grande majorité des activités, il ne semble pas y avoir de différence réellement significative entre le Québec et l'Ontario dans le secteur manufacturier. Le soutien administratif, de même que les services financiers, informatiques et alimentaires sont confiés à l'externe dans des proportions très similaires au Québec et en Ontario : dans les cas des trois premières fonctions, celles-ci sont réalisées en grande partie à l'interne, tandis que les services alimentaires sont surtout confiés à l'externe dans les deux provinces[5]. Les différences entre le Québec et l'Ontario sont également ténues en ce qui concerne l'entretien des équipements, le transport des produits et l'entretien ménager, lorsque l'on considère les marges d'erreurs associées à ces résultats. La seule différence qui apparaît significative entre les deux provinces touche les activités d'usinage des pièces, de fabrication et d'assemblage : la proportion d'établissements québécois, sous-traitant en tout ou en partie cette activité, est plus importante que la proportion d'établissements ontariens. Une autre différence importante existe aussi au niveau du gardiennage, mais ces résultats sont basés sur un nombre restreint d'observations.

Au tableau 7, la répartition des activités confiées à l'externe est faite en fonction de la présence ou non d'un syndicat dans l'établissement. Au Québec, les différences entre les milieux syndiqués et non syndiqués demeurent bien minces lorsqu'on examine les résultats activité par activité. Même si certains résultats semblent montrer que les établissements syndiqués font un peu plus de sous-traitance que les établissements non syndiqués, une telle conclusion reste sujette à caution en raison des marges d'erreur associées à ces résultats. Ce constat de similitude entre le secteur syndiqué et le secteur non syndiqué s'applique aussi en Ontario, sauf pour ce qui des activités d'entretien des équipements, de transports des produits et d'entretien ménager qui sont davantage confiées à l'externe par les établissements syndiqués, probablement en raison des coûts de main-d'œuvre plus élevés auxquels ils feraient face à l'interne.

Motifs

Au tableau 8, on retrouve les motifs invoqués par les établissements pour ne pas avoir confié une activité à l'externe, ou ne pas l'avoir fait davantage. En ce qui concerne l'usinage des pièces, la fabrication et l'assemblage[6], le motif le plus souvent invoqué dans les deux provinces est tout simplement que l'entreprise ne s'est jamais posé la question. Il semble que les établissements québécois aient, en proportion, davantage réfléchi à la question que leurs homologues ontariens, ce qui pourrait expliquer le recours accru à la sous-traitance de ces activités au Québec (voir le tableau 6). La

[5] Il faut être très prudent cependant dans l'interprétation de ce dernier résultat concernant les services alimentaires compte tenu du petit nombre de cas (N).

[6] Pour chaque motif, le répondant devait choisir entre trois réponses : en totalité, en partie, ou pas du tout. Les chiffres présentés ici ont été compilés en additionnant les réponses « en totalité » et « en partie ».

Tableau 6

Répartition des activités de l'établissement, réalisées à l'externe ou non

	Québec				Ontario			
	Activité confiée à l'externe				Activité confiée à l'externe			
	en totalité %	en partie %	pas du tout %	N	en totalité %	en partie %	pas du tout %	N
Usinage des pièces, fabrication et assemblage	8,6	37,1	54,3	420	3,4	17,0	79,6	383
Entretien des équipements	1,6	35,9	60,2	430	5,6	42,1	52,3	392
Transport des produits	53,4	27,6	19,0	406	44,5	27,6	27,9	355
Entretien ménager	35,1	14,3	50,6	433	37,1	18,9	44,0	391
Gardiennage	44,0	8,8	47,3	91	70,1	6,0	23,9	67
Services alimentaires	71,6	12,5	15,9	88	80,3	4,9	14,8	61
Services financiers	8,9	22,0	69,1	437	9,1	17,0	73,9	394
Services informatiques	14,6	20,6	64,7	417	13,9	22,2	63,9	374
Soutien administratif	2,4	2,6	95,0	422	1,6	3,7	94,7	374

volonté d'utiliser pleinement les compétences disponibles à l'interne, afin de ne pas les perdre, est le second motif en importance dans les deux provinces. La difficulté de trouver une entreprise capable de respecter les spécifications et les critères de qualité, la volonté de ne pas procéder à des mises à pied, de même qu'un volume de production insuffisant et la non pertinence de la sous-traitance représentent les autres motifs les plus fréquemment invoqués dans l'une ou l'autre des provinces.

En ce qui concerne les autres activités, il faut souligner que les répondants ont invoqué spontanément, et dans des proportions importantes, deux motifs ne faisant pas partie de la liste préétablie. La nécessité d'avoir en permanence une personne à l'interne pour s'occuper de l'activité, de même que la facilité, la rapidité et la simplicité associées au fait de conserver l'activité à l'interne, font partie des raisons les plus souvent invoquées dans les deux provinces. Ces motifs indiquent que les répondants trouvent que l'organisation de la production peut être parfois facilitée en conservant l'une ou l'autre des activités à l'interne et qu'il est parfois nécessaire de le faire. La volonté d'utiliser les compétences à l'interne afin de ne pas les perdre compte aussi parmi les motifs les plus invoqués dans les deux provinces, à l'instar de ce qui a été constaté pour l'usinage des pièces, la fabrication et l'assemblage.

Il importe enfin de relever que l'importance des motifs liés à la réglementation du travail – convention collective, *Code du travail* ou normes du travail – demeure marginale dans la décision de ne pas confier une activité à l'externe ou pour ne pas l'avoir fait davantage, quelle que soit l'activité en question ou la province.

Tableau 7

Répartition des activités de l'établissement réalisées à l'externe ou non, selon la présence syndicale

	Québec				Ontario			
	Activité confiée à l'externe				Activité confiée à l'externe			
	en totalite %	en partie %	pas du tout %	N	en totalité %	en partie %	pas du tout %	N
• Usinage des pièces, fabrication et assemblage	5,4	41,1	53,5	185	0,0	13,2	86,8	121
	11,1	34,0	54,9	235	5,0	18,7	76,3	262
• Entretien des équipements	0,0	40,7	59,3	194	4,2	55,0	40,8	120
	7,2	31,8	61,0	236	6,3	36,4	57,4	272
• Transport des produits	61,9	27,1	11,0	181	57,8	28,4	13,8	109
	46,7	28,0	25,3	225	38,6	27,2	34,1	246
• Entretien ménager	38,5	17,9	43,6	195	47,1	25,6	27,3	121
	32,4	11,3	56,3	238	32,6	15,9	51,5	270
• Gardiennage	44,1	8,5	47,5	59	77,8	5,6	16,7	36
	43,8	9,4	46,9	32	61,3	6,5	32,3	31
• Services alimentaires	78,0	12,2	9,8	41	79,3	3,4	17,2	29
	66,0	12,8	21,3	47	81,3	6,3	12,5	32
• Services financiers	1,5	22,1	76,4	195	6,6	16,5	76,9	121
	14,9	21,9	63,2	242	10,3	17,2	72,5	273
• Services informatiques	10,3	22,7	67,0	194	13,7	17,1	69,2	117
	18,4	18,8	62,8	223	14,0	24,5	61,5	257
• Soutien administratif	0,5	3,7	95,8	191	0,8	6,5	92,7	123
	3,9	1,7	94,4	231	2,0	2,4	95,6	251

Syndiqués.
Non syndiqués.

Le tableau 9 distingue les raisons invoquées par les répondants selon que leur établissement était syndiqué ou non. En ce qui concerne l'usinage des pièces, la fabrication et l'assemblage, le motif généralement le plus invoqué est que l'entreprise ne s'est jamais posé la question de la pertinence de sous-traiter une activité ou de le faire davantage, que l'établissement soit syndiqué ou non. La disponibilité des compétences à l'interne et la volonté de ne pas procéder à des mises à pied représentent aussi des motifs importants, autant dans les établissements syndiqués que dans les établissements non syndiqués. Les raisons liées aux relations de travail et à la réglementation du travail – relations difficiles avec les employés, convention collective, *Code du travail*, normes du travail – semblent être invoquées plus

Tableau 8

Motifs invoqués par les établissements pour ne pas recourir à la sous-traitance ou ne pas l'avoir fait davantage

	Québec		Ontario	
	%	N	%	N
• L'entreprise a une politique de ne pas recourir à la sous-traitance	30,9	168	9,9	101
	4,3	116	1,5	32
• Difficile de trouver une entreprise capable de respecter les spécifications et les critères de qualité	47,6	168	34,7	101
	3,1	84	2,3	49
• L'entreprise n'a pas le volume de production nécessaire	41,1	170	39,6	101
	1,1	30	1,3	28
• Il en coûte trop cher de confier le travail à l'externe	42,0	169	30,7	101
	8,0	219	10,2	214
• La sous-traitance n'est pas un mode approprié	43,9	164	32,0	100
	5,7	155	5,3	112
• Les compétences sont disponibles à l'interne et on ne veut pas les perdre	66,1	171	48,5	99
	20,1	550	36,4	767
• L'entreprise ne veut pas faire de mises à pied	54,1	172	37,7	98
	1,4	38	0,1	1
• Cela entraînerait des relations difficiles avec les employés	32,7	171	32,3	99
	0,7	18	0,1	1
• La convention collective ne le permet pas	26,3	114	30,0	40
	2,0	55	1,5	32
• Le *Code du travail* rend difficile le recours à la sous-traitance	11,3	115	15,0	40
	0,6	15	0,2	4
• Les normes du travail rendent difficile le recours à la sous-traitance	9,5	169	12,1	99
	0,4	10	0,1	3
• Besoin de quelqu'un en permanence à l'interne	--	--	--	--
	18,4	503	11,0	231
• Question d'organisation : plus rapide, plus facile, plus simple de garder l'activité à l'interne	--	--	--	--
	25,9	708	11,0	232
• Autres	--	--	--	--
	4,6	126	13,2	277
• L'entreprise ne s'est pas posé la question de recourir à la sous-traitance	62,6	302	83,4	302
	3,8	104	5,8	122

[redacted] Usinage – il n'est pas possible de regrouper les reponses obtenues pour les activités d'usinage des pièces, de fabrication et d'assemblage avec celles obtenues pour les autres activités car les questions posées n'étaient pas les mêmes. Dans le cas de la première activité, un choix de réponse était offert au répondant, c'est-à-dire qu'on lui demandait si chacun des items avait constitué ou non un motif pour ne pas recourir à la sous-traitance ou pour ne pas y recourir davantage. Pour les autres activités, on lui demandait plutôt pour chacune d'elles quels avaient été les deux principaux motifs pour ne pas l'avoir confié à l'externe ou pour ne pas l'avoir fait davantage et les répondants devaient donner spontanément une réponse.

Autres activités – les réponses données pour chaque activité ont été additionnées. Au total, les répondants québécois syndiqués ont exprimé 1 289 motifs et 1 442 motifs dans le cas des établissements non syndiqués. Du côté ontarien, les totaux sont respectivement 638 motifs pour les établissements syndiqués et 1467 motifs pour les établissements non syndiqués. Les proportions sont exprimées en fonction de ces totaux et non pas par rapport au nombre de répondants comme c'est le cas pour les chiffres portant sur les activités d'usinage des pièces, de fabrication et d'assemblage.

souvent dans les milieux syndiqués où la sous-traitance est davantage réglementée et discutée plus ouvertement. Cependant, ici encore, il est difficile de conclure à une différence significative compte tenu du petit nombre d'observations en cause.

Pour ce qui est des autres activités, des constats semblables peuvent être faits. Premièrement, il n'existe pas vraiment de différence significative entre les milieux syndiqués ou non quant aux motifs invoqués, que ce soit au Québec ou en Ontario : majoritairement, les entreprises syndiquées ou non ne se sont pas posé la question, désirent utiliser les compétences disponibles à l'interne afin de ne pas les perdre, ont besoin de quelqu'un en permanence à l'interne, ou estiment qu'il est plus simple, facile et rapide de conserver l'activité à l'interne. Autant au Québec qu'en Ontario, les motifs liés à la réglementation du travail semblent revêtir une importance marginale dans la décision de sous-traiter une activité ou de recourir davantage à la sous-traitance.

Conclusion

Il y a trois grands constats à tirer de cette étude du phénomène de la sous-traitance dans les établissements du secteur manufacturier au Québec et en Ontario.

Le premier constat est que la pratique de la sous-traitance au Québec ne diffère pas de manière marquée de celle observée en Ontario. La plupart des indicateurs de sous-traitance montrent qu'à divers égards, les établissements québécois confient davantage d'activités à l'externe que les établissements ontariens, mais ces différences ne sont pas toutes significatives. Les résultats montrent notamment que les activités d'usinage des pièces, de fabrication et d'assemblage sont davantage confiées en sous-traitance au Québec qu'en Ontario.

Le second constat est que les écarts entre les établissements syndiqués et non syndiqués sont relativement minces, que ce soit au Québec ou en Ontario. Les résultats à ce niveau sont assez partagés. Alors que les établissements syndiqués ont davantage recours à la sous-traitance que les établissements non syndiqués, ces derniers agissent plus souvent comme sous-traitants dans les deux provinces. Par ailleurs, il est possible que la taille des établissements joue un rôle dans ces écarts entre établissements syndiqués et non syndiqués.

Le troisième constat est que la logique et l'expérience des entreprises en matière de sous-traitance, tant au Québec qu'en Ontario, ne diffèrent manifestement pas. Pour ce qui est des motifs pour ne pas recourir à la sous-traitance, dans les deux provinces, plusieurs établissements désirent utiliser pleinement les compétences disponibles à l'interne, et certains estiment avoir besoin de personnes en permanence à l'interne pour dispenser une activité. Pour d'autres, il est souvent plus simple, plus rapide et plus facile de conserver l'activité à l'interne. En fait, les établissements québécois apparaissent, dans une proportion plus grande que leurs homologues ontariens, avoir réfléchi à la pertinence de confier l'une ou l'autre de leurs activités à la sous-traitance. Il faut souligner, compte tenu de la problématique de la présente recherche, que l'importance des motifs de « non-sous-traitance » liés à la réglementation du travail – convention collective, *Code du travail* et normes du travail – reste marginale dans les deux provinces et ce, pour toutes les activités.

Quelles réponses la présente étude apporte-t-elle à la question de savoir s'il se fait moins de sous-traitance au Québec, du fait de l'article 45 du *Code du travail* ? Cette étude ne visait pas à démontrer l'existence d'un tel lien de cause à effet, mais plutôt à évaluer la pratique de la sous-traitance au Québec en la comparant à

Tableau 9

Motifs invoqués par les établissements pour ne pas recourir à la sous-traitance ou ne pas l'avoir fait davantage, selon la présence syndicale

	Québec				Ontario			
	syndiqués %	non N	syndiqués %	N	syndiqués %	non N	syndiqués %	N
• L'entreprise a une politique de ne pas recourir à la sous-traitance	38,2	81	24,1	87	15,6	32	7,2	69
	4,7	61	3,8	55	1,1	7	1,7	25
• Difficile de trouver une entreprise capable de respecter les spécifications et les critères de qualité	41,2	82	43,2	86	31,2	32	36,2	69
	3,3	42	2,9	42	3,0	19	2,0	30
• L'entreprise n'a pas le volume de production nécessaire	38,5	83	43,7	87	31,3	32	43,4	69
	0,1	1	2,0	29	0,5	3	1,7	25
• Il coûte trop cher de confier le travail à l'externe	39,5	81	44,4	88	35,5	31	28,6	70
	8,7	112	7,4	107	9,4	60	10,5	154
• La sous-traitance n'est pas un mode approprié	39,2	79	48,3	85	19,3	31	37,6	69
	5,2	67	6,1	88	4,2	27	5,8	85
• Les compétences sont disponibles à l'interne et on ne veut pas les perdre	71,1	83	61,4	88	48,4	31	48,6	68
	17,8	230	22,2	320	36,7	234	36,3	533
• L'entreprise ne veut pas faire de mises à pied	62,6	83	46,1	89	33,3	30	39,7	68
	1,2	15	1,6	23	0,0	0	0,1	1
• Cela entraînerait des relations difficiles avec les employés	50,6	83	15,9	88	38,8	31	29,4	68
	0,9	12	0,4	6	0,0	0	0,1	1
• La convention collective ne le permet pas	36,7	79	2,9	35	35,5	31	11,1	9
	3,9	50	0,4	5	4,6	29	0,2	3
• Le *Code du travail* rend difficile le recours à la sous-traitance	13,9	79	5,6	36	13,3	30	20,0	10
	0,2	2	0,9	13	0,5	3	0,1	1
• Les normes du travail rendent difficile le recours à la sous-traitance	14,6	82	4,6	87	10,0	30	13,0	69
	0,4	5	0,4	5	0,2	1	0,1	2
• Besoin de quelqu'un en permanence à l'interne	--	--	--	--	--	--	--	--
	20,7	267	16,4	236	12,4	79	10,4	152
• Question d'organisation : plus rapide, plus facile, plus simple de garder l'activité à l'interne	--	--	--	--	--	--	--	--
	25,9	334	25,9	374	8,8	56	12,0	176
• Autres	--	--	--	--	--	--	--	--
	3,9	50	5,3	76	5,6	36	5,9	86
• L'entreprise ne s'est pas posé la question de recourir à la sous-traitance	57,5	127	66,3	175	83,2	95	83,6	207
	3,2	41	4,4	63	13,2	84	13,2	193

Usinage – il n'est pas possible de regrouper les réponses obtenues pour les activités d'usinage des pièces, de fabrication et d'assemblage avec celles obtenues pour les autres activités car les questions posées n'étaient pas les mêmes. Dans le cas de la première activité, un choix de réponse était offert au répondant, c'est-à-dire qu'on lui demandait si chacun des items avait constitué ou non un motif pour ne pas recourir à la sous-traitance ou pour ne pas y recourir davantage. Pour les autres activités, on lui demandait plutôt pour chacune d'elles quels avaient été les deux principaux motifs pour ne pas l'avoir confié à l'externe ou pour ne pas l'avoir fait davantage et les répondants devaient donner spontanément une réponse.

Autres activités – les réponses données pour chaque activité ont été additionnées. Au total, les répondants québécois ont exprimé 2 731 motifs et les ontariens 2 105 motifs. Les proportions sont exprimées en fonction de ces totaux et non pas par rapport au nombre de répondants comme c'est le cas pour les chiffres portant sur les activités d'usinage des pièces, de fabrication et d'assemblage.

celle observée en Ontario. En ce qui concerne la pratique de la sous-traitance, l'étude montre que ce mode d'organisation de la production est fort répandu au Québec : plus de 96 % des établissements sondés recourent à la sous-traitance ou agissent comme sous-traitants et confient à l'externe, en moyenne, trois activités parmi celles que nous avons pris en compte. La pratique de la sous-traitance au Québec est donc loin d'être marginale.

Par ailleurs, la présente étude tend à démontrer que la pratique de la sous-traitance au Québec dans le secteur manufacturier est très semblable à celle de l'Ontario. À première vue, le contexte législatif qui diffère d'une province à l'autre n'apparaît pas engendrer des écarts importants dans la pratique de la sous-traitance. Il aurait fallu obtenir des différences beaucoup plus significatives pour pouvoir considérer le contexte législatif comme un facteur explicatif potentiel. Des études plus approfondies seront nécessaires pour examiner le lien entre la législation du travail et la pratique de la sous-traitance.

La présente étude constitue une avancée notable dans les connaissances de la pratique de la sous-traitance dans les organisations québécoises. L'échantillon d'organisations étudiées est l'un des plus importants jamais sondés à ce sujet, dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario. Le questionnaire élaboré comporte les mesures les plus sophistiquées pour cerner un phénomène pas toujours évident à circonscrire. Malgré ses limites (un seul secteur étudié, représentativité de la base de sondage, etc.), cette recherche permettra certainement de faire avancer quelque peu les discussions concernant la sous-traitance au Québec. Elle aura fait œuvre utile si, plus modestement, elle permet de stimuler la production d'autres études et enquêtes sur cette question.

Bibliographie

AUBERT, B., M. PATRY et S. RIVARD (1999). « L'impartition des services municipaux au Canada : un Bilan », dans M. Poitevin (ed.), *Impartition : Fondements et analyses*, Québec : Presses de l'Université Laval, 265-280.

BÉLANGER J., A. GILES et G. MURRAY (2002). « Towards a New Production Model: Potentialities, Tensions and Contradictions », dans G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.A. Lapointe (eds.), *Work and Employment Relations in the High Performance Workplace*, London: Continuum, 15-71.

CHABOT, M., M. GRANT et N. MALLETTE (2001). « L'aliénation d'entreprise, la sous-traitance et les relations du travail : le cadre législatif et jurisprudentiel », *Revue Juridique Thémis*, vol. 35 n^{os} 1 et 2, 147-190.

CONSTANTIN, M.-H. ET G. VILLARAN (1999). « Impartition et droit du travail », dans M. Poitevin (ed.), *Impartition : Fondements et analyses*, Québec : Presses de l'Université Laval, 283-320.

GIRARD, M. (2002). « La présence syndicale au Québec; Bilan de l'année 2001 ». *Bilan des relations du travail au Québec en 2001*, Ministère du travail, Direction de la recherche et de l'évaluation, mai.

HALLEY, A. (2000). *Étude portant sur les activités de sous-traitance chez les entreprises canadiennes : une comparaison de quatre grandes régions du pays*, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, Cahier de recherche 00-10.

JALETTE, P. et P. WARRIAN (2002). « Les dispositions relatives à la sous-traitance dans les conventions collectives canadiennes : une cible en mouvem[illegible] », *Gazette du travail*, vol. 5 nº 1, printemps, 68-81.

LAPOINTE, P.A., C. LEVESQUE, G. MURRAY et F. JACQUES (2001). *Les innovations en milieu de travail dans le secteur des industries métallurgiques au Québec*, Rapport synthèse, Québec : Ministère du travail.

MIREAULT, R., J. BERNIER et L. BESSETTE (1997). Rapport du groupe de travail sur l'application des articles 45 et 46 du *Code du travail*.

ROUTHIER-BOUDREAU, C. (2002). « La réforme du *Code du travail* et la sous-traitance », Revue juridique des étudiants et étudiantes de l'Université Laval, 16, 83-106.

Certains changements récents à la législation du travail au Canada

Projets de loi et textes réglementaires adoptés

MICHEL GAUVIN, CHARLES PHILIPPE ROCHON et **ANNICK DELISLE**
Politique stratégique et Affaires internationales du travail
Programme du travail

Fédéral : *Loi sur la modernisation de la fonction publique*; le projet de loi C-25 sanctionné le 7 novembre 2003

Cette loi vise à moderniser le processus de dotation, le cadre des relations du travail ainsi que l'apprentissage et la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

En ce qui a trait aux relations du travail, la *Loi* prévoira une nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (la Partie 1 de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*), laquelle apportera plusieurs modifications à la législation actuelle tout en maintenant le cadre de base en place en matière de relations du travail.

Remplacement de la loi actuelle

La nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* remplacera la loi actuelle ayant le même titre.

Préambule

Un nouveau préambule fera ressortir l'importance des relations de travail fondées sur la collaboration dans un contexte où l'intérêt du public demeure primordial.

Consultation et amélioration conjointe du milieu de travail

La nouvelle *Loi* exigera de chaque administrateur général qu'il établisse au sein de son ministère, en consultation avec les agents négociateurs, un comité patronal-syndical dans le but d'échanger des informations et de discuter des problèmes liés au milieu de travail touchant les employés. Ces questions pourront notamment porter sur le harcèlement en milieu de travail et la communication de renseignements sur les actes fautifs commis au sein de la fonction publique et la protection des fonctionnaires contre les représailles lorsqu'ils communiquent ces renseignements.

La *Loi* comprendra également une disposition habilitante en vertu de laquelle l'employeur ou les administrateurs généraux pourront prendre part, avec des agents négociateurs, à des démarches d'amélioration conjointe du milieu de travail sous l'égide du Conseil national mixte (CNM) ou de toute autre tribune dont ils conviennent. Par amélioration conjointe du milieu de travail, on entend « la consultation entre les parties sur les questions liées au milieu de travail et (...) leur participation à la formulation des problèmes relatifs à celui-ci, et à l'élaboration et à l'étude de solutions en vue de l'adoption de celles dont elles conviennent ».

— *Veuillez noter que cet article fait état de la législation dans le domaine du travail adoptée ou promulguée avant le 25 novembre 2003.*

Nouvelle Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP)

La CRTFP remplacera l'actuelle Commission ayant le même nom. Son mandat sera élargi en vue d'offrir des services d'arbitrage, de médiation, et d'analyse et de recherche en matière de rémunération. La Commission continuera également à offrir des installations et un soutien administratif au CNM, qui sera dûment reconnu dans la *Loi*.

Par services d'arbitrage, on entend l'audition des demandes et des plaintes concernant les relations du travail et la santé et sécurité au travail ainsi que le renvoi des griefs à l'arbitrage. Les services de médiation aideront l'employeur et les agents négociateurs à conclure une convention collective, à gérer leurs relations pendant la durée de celle-ci et à faciliter la résolution de leurs griefs. Les services d'analyse et de recherche en matière de rémunération comprendront la conduite d'enquêtes sur la rémunération, l'obtention et l'analyse de renseignements sur le même sujet et leur mise à la disposition des parties et du public, ainsi que la conduite de recherches sur la rémunération axées sur les forces du marché exigées par le président de la CRTFP. On mettra sur pied un conseil consultatif ayant pour tâche d'offrir des avis objectifs et impartiaux au président de la nouvelle Commission sur les questions pertinentes à la recherche et à l'analyse en matière de rémunération que celle-ci effectue.

Élimination de certaines exclusions

Les postes occupés par les avocats du ministère de la Justice et de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, de même que ceux qu'occupent les fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor, ne seront plus automatiquement des postes de direction ou de confiance et exclus, à ce titre, de la négociation collective. L'employeur pourra plutôt demander à la CRTFP de déclarer qu'un poste en est un de direction ou de confiance en vertu de la *Loi*. Si une organisation syndicale sollicitant l'accréditation ou l'agent négociateur dépose un avis d'opposition à l'égard d'un poste donné, la CRTFP sera tenue, après avoir donné aux parties l'occasion de présenter des observations, de rendre une ordonnance au cas par cas, en fonction des tâches particulières qui sont associées au poste. Une disposition provisoire permettra aux avocats du ministère de la Justice et de l'Agence des douanes et du revenu dont les postes ne sont pas exemptés de décider s'ils veulent être représentés par un agent négociateur.

Lorsque l'employeur propose d'exempter le poste d'un employé faisant partie d'une unité de négociation pour laquelle un agent négociateur a été accrédité, et que cet agent négociateur dépose un avis d'opposition, l'employeur retiendra les cotisations syndicales normalement payées par l'employé jusqu'à ce que la CRTFP se prononce. Si celle-ci conclue que le poste doit être exclus ou si l'opposition est retirée, les cotisations retenues seront remises à l'employé; dans le cas contraire, elles seront remises à l'agent négociateur.

Droits de la direction

La direction conservera les mêmes prérogatives, soit les droits de régir l'administration dont elle est responsable, d'attribuer les fonctions et de classifier les postes.

Champ d'application de la négociation

Le champ d'application de la négociation ne sera en rien modifié; ainsi, les points qui, en ce moment, ne sont pas négociables – notamment les questions visées par la *Loi sur la pension de la fonction publique* et de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (la dotation, par exemple) – continueront de ne pas être assujettis à la négociation.

Négociation à deux niveaux

La négociation à deux niveaux permettra de fixer les grands paramètres des conditions d'emploi pour l'ensemble des employés d'une unité de négociation, tout en laissant suffisamment de latitude pour la négociation de détails précis dans les ministères - si l'employeur, l'agent négociateur et l'administrateur général en conviennent. Le but de cette approche est d'en arriver à des conditions d'emploi mieux adaptées aux besoins des parties.

Médiation

La nouvelle *Loi* habilitera le président de la CRTFP à nommer à tout moment, sur demande ou de sa propre initiative, un médiateur chargé d'aider les parties à régler un différend dans le cadre de la négociation collective. Les diverses techniques que le médiateur pourra utiliser seront notamment la médiation, l'enquête ou la facilitation et, à la demande du président ou des parties, formuler des recommandations en vue d'un règlement du différend.

Les parties pourront également se prévaloir de services de médiation en vue de les aider à régler les griefs.

Choix du mode de règlement des différends

Un agent négociateur continuera d'être habilité à choisir le mode de règlement des différends qu'il souhaite utiliser lors d'une impasse dans la négociation – la conciliation ou l'arbitrage exécutoire.

Arbitrage

Lorsque le mode de règlement des différends est l'arbitrage, on ajoutera l'état de l'économie canadienne et la situation fiscale du gouvernement du Canada aux facteurs dont doit tenir compte le conseil d'arbitrage.

Conciliation améliorée

Lorsque le mode de règlement des différends est la conciliation, on remplacera les bureaux de conciliation et les commissaires-conciliateurs par des commissions de l'intérêt public. Une commission de l'intérêt public (CIP) sera un organisme non permanent, formé d'une ou de trois personnes nommées par le ministre responsable, et aura pour fonction d'aider les parties à régler leurs différends et à formuler des recommandations en vue d'un règlement. Le président de la CRTFP pourra recommander au ministre la création d'une commission de l'intérêt public à la demande de l'une des parties ou de sa propre initiative.

Si une commission de l'intérêt public ne doit compter qu'une personne, celle-ci sera choisie parmi les personnes, recommandées conjointement par les parties, dont les noms figurent sur une liste. Si nécessaire, les noms de personnes choisies par le président de la CRTFP, après avoir consulté les parties, apparaîtront également sur cette liste. Si l'une des parties demande que la CIP soit formée de trois membres, chacune des parties nommera un membre, les deux personnes désignées choisissant à leur tour un président à partir de la liste (le ministre nommera un membre, et/ou le président à partir de la liste, si ces nominations ne sont pas effectuées).

Lors de l'établissement du rapport d'une CIP, les facteurs à prendre en considération seront les mêmes que pour l'arbitrage (voir le sous-titre précédent). On pourra instituer une CIP même si les parties n'ont pas encore conclu ou modifié leur entente sur les services essentiels – les deux procédures pourront avoir lieu en même temps.

Services essentiels

Les dispositions actuelles relatives aux services essentiels, applicables lorsque le mode de règlement du différend est la conciliation seront remplacées. Les services essentiels continueront à reposer sur la sécurité du public. L'employeur continuera à bénéficier du droit exclusif d'établir le niveau de prestation d'un service essentiel (par exemple, établir l'étendue et la fréquence des services à maintenir).

Si l'employeur a avisé l'agent négociateur que des fonctionnaires de l'unité de négociation occupent des postes qu'il estime nécessaires pour lui permettre de fournir des services essentiels, les parties seront tenues de négocier et de fournir tous les efforts raisonnables pour en arriver à une entente sur les services essentiels (ESE). Cette entente déterminera le type et le nombre de postes nécessaires pour assurer la prestation des services essentiels au niveau déterminé par l'employeur et identifiera les postes en question. S'ils sont incapables d'y parvenir, l'une ou l'autre des parties pourra demander à la CRTFP de trancher les questions en litige. L'ESE pourra être modifiée de temps à autre par les parties ou, si celles-ci sont incapables de s'entendre sur des modifications, par la Commission sur demande de l'une d'entre elles. La *Loi* prévoira également que l'employeur ou l'agent négociateur puisse demander à la CRTFP de modifier temporairement ou de suspendre une ESE en cas d'urgence.

Il y aura simplification de la marche à suivre pour faire savoir aux fonctionnaires qu'ils assurent des services essentiels, en ce sens que l'employeur n'aura à les aviser qu'une seule fois. L'avis demeurera en vigueur tant que le fonctionnaire occupe le poste, sauf si un avis subséquent donné par l'employeur précise que son poste n'est plus nécessaire à la prestation de services essentiels.

Le droit de grève ne sera acquis que 30 jours après la conclusion ou modification d'une ESE. Aucun employé occupant un poste associé aux services essentiels ne sera autorisé à prendre part à une grève et il sera interdit à quiconque d'empêcher des fonctionnaires assurant des services essentiels d'avoir accès à leur lieu de travail ou de le quitter.

Vote de grève

Des dispositions similaires à celles qui ont été ajoutées au *Code canadien du travail* en 1999 exigeront que les agents négociateurs procèdent à un scrutin secret afin d'obtenir l'autorisation de déclencher une grève. Tous les fonctionnaires de l'unité de négociation auront le droit de voter et on devra leur accorder la possibilité de participer au scrutin. Un vote de grève sera valide s'il a lieu dans les 60 jours précédant la grève envisagée (ou toute période plus longue dont les parties conviennent). La majorité des personnes ayant exercé leur droit de vote devront se prononcer en faveur de la grève pour qu'on puisse la déclarer.

Pratiques déloyales

Les dispositions relatives aux pratiques déloyales de travail seront plus exhaustives, comme c'est le cas dans le *Code canadien du travail*, en ce sens qu'elles préciseront ce qu'on entend par pratiques interdites de l'employeur ou d'une organisation syndicale. Une disposition stipulera expressément que de permettre aux fonctionnaires de s'occuper des affaires d'une organisation syndicale pendant les heures de travail ne constitue pas une pratique déloyale pour l'employeur.

Interdictions et application

Les dispositions relatives aux interdictions seront plus approfondies et comprendront, entre autres, une disposition prévoyant expressément que la CRTFP peut rendre une ordonnance exécutoire au regard des grèves illégales – comme le Conseil canadien des relations industrielles peut le faire en vertu du *Code canadien du travail*.

Système de gestion informelle des conflits

Chacun des administrateurs généraux de l'administration publique centrale sera tenu d'établir, en collaboration avec les agents négociateurs représentant les fonctionnaires de son ministère ou administration, un système de gestion informelle des conflits; il lui faudra en outre aviser les fonctionnaires de son ministère ou l'administration de la disponibilité de celui-ci.

Griefs en matière de discrimination

On n'interdira plus aux employés de déposer un grief si celui-ci touche à une question de discrimination, sauf si le grief a trait au droit à la parité salariale pour l'exécution de fonctions équivalentes. Si la discrimi-

nation entre en cause dans un grief renvoyé à l'arbitrage, l'arbitre pourra interpréter et appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et, au besoin, accorder réparation pécuniaire, conformément aux dispositions de cette loi, pour douleur et souffrances subies et (ou) une indemnité spéciale si l'on a agi de façon délibérée ou insouciante.

Lorsqu'on renverra à l'arbitrage un grief dans lequel la discrimination entre en cause, la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) en sera avisée et aura le droit de soumettre des recommandations à l'arbitre. Ceci est dans le but de susciter de meilleures décisions de la part des arbitres qui ont à se prononcer dans les affaires de discrimination en matière d'emploi et de simplifier la procédure de recours. Notons, toutefois, que les dispositions de la *Loi* n'empêcheront pas un employé de déposer une plainte auprès de la CCDP, qui conservera le droit exclusif d'examiner les plaintes de discrimination systémique – par exemple, au regard de la parité salariale pour l'exécution de fonctions équivalentes.

Plaintes déposées en vertu des politiques internes

Pour réduire au minimum le double emploi, un employé qui désire la résolution d'un conflit en milieu de travail le concernant aura le choix entre présenter un grief et déposer une plainte en vertu d'une politique interne applicable de l'employeur (comme par exemple, dans le cas des conflits liés au harcèlement, la Politique du Conseil du Trésor sur la prévention et la résolution des conflits et du harcèlement en milieu de travail). Cette exigence de choisir ne s'appliquera que si la politique interne stipule expressément que l'employé renonce à son droit de déposer un grief en vertu de la *Loi* lorsqu'il invoque cette politique pour obtenir réparation.

Griefs collectifs et griefs de principe

Les griefs collectifs seront recevables en vertu de la nouvelle *Loi*, sauf dans quelques cas définis par la *Loi* (par exemple, on ne pourra présenter un grief collectif relativement au droit à la parité salariale pour l'exécution de fonctions équivalentes). Un grief collectif pourra être déposé lorsque au moins deux fonctionnaires d'un même ministère sont touchés de manière semblable par l'interprétation ou l'application d'une convention collective ou d'une décision arbitrale. Les fonctionnaires choisiront de prendre part ou non à un grief collectif et ce dernier sera présenté par leur agent négociateur. L'employé aura la possibilité de se retirer avant qu'une décision finale ne soit rendue s'il décide de ne plus être partie prenante au grief collectif.

Les griefs de principe pourront être présentés par l'agent négociateur ou par l'employeur pour ce qui concerne l'interprétation ou l'application d'une convention collective ou d'une décision arbitrale, sauf dans quelques cas définis par la *Loi* (par exemple, on ne pourra présenter un grief de principe relativement au droit à la parité salariale pour l'exécution de fonctions équivalentes). La partie qui présente un grief de principe pourra le renvoyer à l'arbitrage. Si le grief de principe porte sur une question qui a fait ou aurait pu faire l'objet d'un grief individuel ou collectif, l'arbitre ne pourra qu'établir la bonne façon d'interpréter ou d'appliquer la convention collective ou la décision arbitrale.

Rendement insatisfaisant et règlement des griefs

Lorsque, en cas de licenciement ou de rétrogradation pour cause de rendement insatisfaisant, un employé formule un grief qui est soumis à l'arbitrage, l'arbitre devra déterminer, en vertu de nouvelles dispositions de la *Loi*, le caractère raisonnable de l'opinion de l'administrateur général au sujet du rendement insatisfaisant. Si ce point de vue se révèle raisonnable, l'arbitre ne pourra lui substituer sa propre opinion.

Griefs en cas de mutation

Les griefs pour cause de mutation seront recevables en vertu de la nouvelle *Loi*. De tels griefs ne seront susceptibles d'être portés en arbitrage que s'ils ont trait à une mutation sans consentement là où celui-ci est exigé. Un arbitre pourra étudier les circonstances de l'affaire pour établir si le consentement faisait parti des conditions d'emploi ou si le plaignant a harcelé une autre personne dans l'exercice de ses fonctions.

Contrôle judiciaire et exécution des ordonnances

De nouvelles dispositions stipuleront que toute décision de la CRTFP ou d'un arbitre est finale et ne peut être ni contestée ni révisée par voie judiciaire, sauf en ce qui a trait à une question de droit ou de compétence.

D'autres nouvelles dispositions permettront de déposer copie des ordonnances de la CRTFP ou des arbitres auprès de la Cour fédérale aux fins de leur exécution.

Restriction au chapitre des poursuites

Dans le but d'éviter de multiples procédures judiciaires, une disposition interdira aux employés d'introduire une action au civil pour ce qui touche aux différends ayant trait à leurs conditions d'emploi. Les employés pourront exercer exclusivement leurs recours en vertu de la *Loi* et de la *Loi sur la Cour fédérale*.

Examen après cinq ans d'application

Il y aura obligation de réviser cette loi cinq ans après son entrée en vigueur.

Entrée en vigueur

Les dispositions de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* entreront en vigueur à une ou des dates fixées par le gouvernement.

Fédéral : *Loi modifiant le Code criminel (responsabilité pénale des organisations)*; le projet de loi C-45 sanctionné le 7 novembre 2003

Cette loi créera, en vertu du *Code criminel*, une obligation pour les personnes chargées de diriger des travaux de prendre les mesures qui s'imposent pour assurer la sécurité de la personne qui les exécute et celle du public. De plus elle formulera des règles sur l'attribution de la responsabilité pénale aux organisations, notamment aux sociétés par actions, en raison des actes de leurs agents.

Ces modifications au *Code criminel* entreront en vigueur à une ou des dates fixées par le gouvernement.

En vertu des lois canadiennes en vigueur, une personne morale peut être reconnue coupable d'une infraction au *Code criminel*, mais c'est en grande partie la « common law », telle qu'établie par les tribunaux, qui permet de déterminer la nature et l'ampleur de cette responsabilité.

Dans la nouvelle législation, on emploiera le terme « organisation » au lieu de l'expression « personnes morales ». « Organisation » inclut « un corps constitué, une personne morale, une société, une compagnie » provenant des définitions existantes du *Code criminel*, et on y ajoute « une société de personnes, une entreprise, un syndicat professionnel ou une association de personnes non constituée en société ».

Les modifications au *Code criminel* viennent s'ajouter aux récentes réformes apportées à la Partie II du *Code canadien du travail* (Santé et sécurité au travail) en imposant une obligation juridique aux employeurs et à ceux qui dirigent le travail de prendre des mesures raisonnables afin de protéger le travailleur et d'assurer la sécurité publique. Si ce devoir est négligé de manière insouciante ou téméraire et que des lésions corporelles

ou des décès en résultent, une organisation pourra être accusée de négligence criminelle.

La *Loi* mettra aussi à jour la *Loi sur la responsabilité des organisations* en assurant qu'elle reflète les structures actuelles des organisations modernes. Les mesures proposées rendront les organisations responsables au pénal :

- en conséquence des actes commis par ceux qui surveillent les activités quotidiennes, mais qui peuvent ne pas être des directeurs ou des cadres supérieurs;
- lorsque des dirigeants ayant une autorité exécutive ou fonctionnelle commettent délibérément, ou ordonnent à des employés de commettre, des crimes au profit de l'organisation;
- lorsque des dirigeants ayant une autorité exécutive ou fonctionnelle s'aperçoivent que des infractions sont commises par d'autres employés, mais qu'ils n'agissent pas pour y mettre fin; et
- lorsque les gestes de ceux qui détiennent l'autorité et d'autres employés, collectivement, font preuve d'un manque de diligence constituant une négligence criminelle.

Il est impossible d'emprisonner les organisations et le *Code criminel* prévoit donc des amendes. La nouvelle législation accroîtra l'amende maximale pour une organisation dans le cas d'une déclaration de culpabilité par procédure sommaire, une infraction moins grave, la faisant passer de 25 000 $ à 100 000 $. Il n'existe actuellement aucune limite relativement aux amendes pour les actes criminels ou les infractions plus graves, ce qui ne sera pas modifié par la nouvelle *Loi*.

La nouvelle législation définit également des facteurs dont un tribunal doit tenir compte lorsqu'il établit le montant des amendes. Par exemple, on demandera aux juges de tenir compte de circonstances aggravantes, telles que le degré de planification ou les bénéfices économiques obtenus par l'organisation en commettant l'infraction. Les facteurs atténuants pourront comprendre les mesures prises par l'organisation pour réduire considérablement la probabilité d'activités criminelles additionnelles.

En vertu de la nouvelle législation, une organisation qui prend des mesures pour faire en sorte qu'elle ne commette pas de crimes additionnels pourra être assujettie à une ordonnance de probation qui, dans certaines circonstances, pourra entraîner une réduction des amendes. Un juge pourra décider qu'une organisation doit informer le public de l'infraction, de la peine et des mesures réparatrices entreprises. Un tribunal pourra aussi imposer des conditions visant à possiblement éviter que l'organisation ne commette d'autres gestes criminels, y compris l'exigence d'élaborer des politiques et procédures afférentes et de nommer un cadre supérieur chargé de superviser leur mise en œuvre.

Colombie-Britannique : *Loi de 2003 modifiant les lois concernant le perfectionnement de la main-d'oeuvre et le travail* (*Skills Development and Labour Statutes Amendment Act, 2003*); le projet de loi 37; sanctionné le 23 octobre 2003

En plus de modifier la *Loi sur les accidents du travail* (*Workers Compensation Act*), cette loi apportera des changements à la *Loi sur les normes d'emploi* (*Employment Standards Act*) (LNE). Ces modifications touchent plusieurs dispositions, y compris celles qui concernent l'application de la *Loi*, l'accumulation des heures supplémentaires et, de façon plus importante, l'embauche des enfants.

L'embauche des enfants

Des modifications aux dispositions de la LNE concernant le travail des enfants ont été adoptées dans le cadre de la *Loi de 2002 modifiant la Loi sur les normes d'emploi*[1] (*Employment Standards*

[1] Cette loi est décrite dans le numéro d'automne 2002 de la *Gazette du travail*, Vol. 5, N° 3.

Amendment Act, 2002) mais ne sont jamais entrées en vigueur. Les dispositions actuelles – qui exigent l'obtention d'un permis du directeur des normes d'emploi (le directeur) pour pouvoir embaucher un jeune de moins de 15 ans – auraient été abrogées et remplacées par des conditions d'embauche ou d'emploi fixées par règlement.

La *Loi de 2003* abrogera à la fois les dispositions actuelles et les modifications mentionnées ci-dessus. Un nouvel article stipulera qu'une personne doit obtenir le consentement écrit d'un parent ou d'un tuteur afin d'embaucher un jeune ayant moins de 15 ans. L'embauche d'un enfant de moins de 12 ans exigera toujours la permission du directeur. Le gouvernement gardera le pouvoir de prendre des règlements fixant les conditions d'emploi pour les jeunes de moins de 15 ans afin de protéger leur santé, leur sécurité, leur bien-être physique et émotif, leur éducation, ou leurs intérêts financiers.

Il convient de noter que les exigences de la *Loi scolaire* (*School* Act) en matière de fréquentation scolaire obligatoire et les limites d'âge à l'égard de certains métiers en vertu de la législation en matière de santé et sécurité au travail demeureront en place.

Les exigences concernant le salaire minimum

Une nouvelle disposition interdira à un employeur de réduire ou de retenir un montant du salaire d'un employé au cours d'une période de paye pour récupérer un montant qui doit être versé à l'employé, au cours d'une autre période de paye, afin de satisfaire aux exigences relatives au salaire minimum.

La cession de salaire

Le directeur n'aura plus le pouvoir d'autoriser une cession de salaire pour des motifs autres que ceux qui sont énumérés dans la LNE.

L'accumulation des heures supplémentaires

Un employeur pourra mettre fin au compte d'heures supplémentaires (« time bank ») d'un employé après lui avoir donné un mois de préavis. Dans les six mois qui suivent la fermeture du compte, l'employeur aura l'obligation de verser à l'employé l'ensemble de la rémunération pour heures supplémentaires accumulée au moment de la fermeture du compte, de permettre à l'employé d'utiliser les crédits d'heures supplémentaires accumulés afin de prendre des congés payés, ou de fournir une combinaison de paye et de congés.

En outre, la LNE n'exigera plus que la paye pour heures supplémentaires accumulée dans le compte d'un employé soit versée ou utilisée sous forme de congé payé à l'intérieur d'une limite de six mois.

L'application de la LNE

Parmi d'autres changements d'ordre administratif, les modifications contenues dans cette loi :

- fixeront une période limite de 30 jours à l'intérieur de laquelle le directeur peut modifier ou annuler une décision qui a été portée en appel (cette période sera comptée à partir de la date à laquelle le directeur reçoit une copie de la demande d'appel);
- préciseront que les responsabilités à l'égard de salaires non payés s'étendent aux directeurs et administrateurs de sociétés, de firmes, de consortiums ou d'associations que le directeur des normes d'emploi considère être un seul employeur aux fins de l'article 95 de la LNE; et
- exigeront qu'une personne qui désire en appeler d'une décision du directeur au tribunal des normes d'emploi fasse parvenir à ce dernier, outre une demande écrite précisant les motifs de l'appel et les droits prescrits pour l'interjection d'un appel, une copie de l'énoncé des motifs de la décision du directeur.

Cette loi entrera en vigueur par voie de proclamation.

Colombie-Britannique : Modifications au *Règlement sur les normes d'emploi*; règlement de la Colombie-Britannique 375/2003 pris en vertu de la *Loi sur les normes d'emploi (Employment Standards Act)*; approuvé et décrété le 23 octobre 2003

La définition de « professionnel de la haute technologie » a été élargie pour la deuxième fois en moins d'un an[2]. Elle comprend maintenant les employés dont le travail est principalement consacré à l'application de connaissances spécialisées et de jugement professionnel dans le processus de développement de produits, matières, appareils ou procédés (y compris des prototypes) de nature scientifique ou technologique ou dans la réalisation d'« activités de recherche scientifique et de développement expérimental », telles que définies au paragraphe 248(1) de la *Loi de l'impôt sur le revenu (Canada)*. Le champ d'application de cette définition s'étend ainsi aux professionnels en biotechnologie et en robotique, en sus des professionnels en technologies de l'information auxquels elle s'appliquait déjà. (Toutefois, la nouvelle définition exclut spécifiquement les employés qui fournissent un soutien technico-opérationnel de base.) Les professionnels des ventes et du marketing de hautes technologies (p. ex. de systèmes, produits ou procédés scientifiques/technologiques ou de recherche scientifique) sont également considérés comme étant des « professionnels de la haute technologie », sauf si leur emploi consiste à faire de la vente au détail.

Comme auparavant, les dispositions de la *Loi sur les normes d'emploi (Employment Standards Act)* concernant les heures de travail, les heures supplémentaires et les jours fériés (à l'exception de l'interdiction relative aux heures excessives) ne s'appliquent pas aux professionnels de la haute technonologie.

Ces modifications sont entrées en vigueur le 23 octobre 2003.

Île-du-Prince-Édouard : Proclamation, *Loi modifiant la Loi sur les normes d'emploi (An Act to Amend the Employment Standards Act)*; publiée dans la Gazette officielle du 1er novembre 2003

Les modifications à la *Loi sur les normes d'emploi (Employment Standards Act)*, décrites dans le numéro d'été 2003 de la *Gazette du travail* (Vol. 6, N° 2), entreront en vigueur le 1er janvier 2004.

Nouvelle-Écosse : *Loi modifiant la Loi sur les jours de fermeture des commerces de détail et le Code des normes du travail (Retail Business Uniform Closing Day Act (amended) and Labour Standards Code (amended))*; le projet de loi 2; sanctionné le 30 octobre 2003

Cette législation a modifié la *Loi sur les jours de fermeture des commerces de détail (Retail Business Uniform Closing Day Act)* afin de permettre aux commerces de détail d'ouvrir les six dimanches précédant Noël en 2003. Un plébiscite aura également lieu lors des prochaines élections municipales, en octobre 2004. Les électeurs auront à répondre à deux questions : s'il devrait être permis à tous les commerces de détail d'ouvrir le dimanche et, dans l'affirmative, si cette autorisation devrait être limitée à la période de six semaines avant Noël ou si elle devrait s'appliquer toute l'année. L'ouverture des commerces le dimanche sera interdite avant 13h00 ou après 18h00 ainsi que lors de certains jours fériés[3]. Le gouvernement provincial aura le pouvoir de donner suite à la décision prise lors du plébiscite par l'adoption d'un règlement.

La législation prévoit que le propriétaire ou l'exploitant d'un commerce de détail ne peut être obligé d'ouvrir son commerce le dimanche, peu importe les modalités d'un bail ou de toute autre entente. Des dispositions interdisent aussi que des mesures discriminatoires ou des mesures de rétor-

[2] Le Règlement 307/2002, entré en vigueur le 30 novembre 2002, a abrogé et remplacé la définition antérieure relative aux « professionnels de la haute technologie ». Voir *Gazette du travail*, Vol. 6, N° 1, printemps 2003.

[3] L'ouverture des commerces le dimanche ne sera pas permise le jour de l'An, le dimanche de Pâques, le 1er juillet, le jour du Souvenir, le jour de Noël ou le lendemain de Noël.

sion soient prises (p. ex. en refusant de renouveler un bail) contre une personne qui a refusé d'ouvrir son commerce de détail le dimanche.

La *Loi* a également modifié le *Code des normes du travail* (*Labour Standards Code*) (CNT) afin de protéger les employés des commerces de détail et d'apporter des changements importants à d'autres normes du travail.

La protection des employés des commerces de détail

Les personnes employées dans les commerces de détail qui étaient visées précédemment par l'interdiction d'ouvrir le dimanche ont le droit de refuser de travailler les dimanches, sans égard aux conditions de leur contrat de travail ou de toute autre entente[4]. Même après avoir consenti à travailler le dimanche, elles peuvent par la suite refuser de travailler au cours d'un ou de plusieurs dimanches, à condition d'avoir averti leur employeur au moins sept jours à l'avance – ou dans un délai de deux jours après avoir été avisés de l'horaire de leurs quarts de travail, si cet avis est postérieur.

La protection contre la discrimination et les mesures de rétorsion

L'article 30 du CNT (qui interdit la discrimination contre les personnes qui portent une plainte et les témoins) a été renforcé. En vertu des dispositions antérieures, il était interdit aux employeurs de congédier une personne, de la mettre à pied ou de prendre des mesures discriminatoires à son endroit parce que cette dernière, conformément au CNT, avait déposé une plainte, témoigné dans le cadre d'une instance, révélé des renseignements ou pris, ou montré l'intention de prendre, un congé prévu par le CNT. Les modifications suivantes ont été apportées à l'article 30 :

- prolongation de la liste des actes prohibés afin d'interdire à un employeur de suspendre, intimider ou pénaliser une personne ou de prendre des mesures disciplinaires à son égard pour de tels motifs;
- ajout d'un alinéa interdisant à un employeur d'utiliser des moyens de rétorsion à l'encontre d'un employé d'un commerce de détail qui a exercé (ou tenté d'exercer) son droit de refuser de travailler le dimanche; et
- ajout d'un paragraphe en vertu duquel le fardeau de prouver qu'une disposition énoncée à l'article 30 n'a pas été enfreinte incombe à l'employeur.

En outre, de nouvelles dispositions précisent que parmi les autres mesures de redressement disponibles en cas d'infraction au CNT, le directeur des normes du travail (le directeur) et le Tribunal des normes du travail peuvent ordonner la réintégration d'un employé. On a également donné plus de discrétion au directeur pour que ce dernier puisse décider si des efforts devraient ou non être déployés afin d'en arriver à un règlement suite à la réception d'une plainte.

Un nouvel article prévoit aussi des mesures de redressement précises lorsqu'un employeur, en violation des dispositions du CNT, use de rétorsion à l'endroit d'un employé de commerce de détail qui a refusé de travailler le dimanche. Lorsque le directeur décide qu'une telle infraction a eu lieu, l'employeur doit, avant une date déterminée, réintégrer l'employé sans diminuer ses conditions d'emploi, verser à l'employé le salaire et les avantages perdus en raison de l'infraction, supprimer une réprimande ou d'autres références du dossier de l'employé, et faire toutes choses qui, de l'avis du directeur, sont nécessaires afin d'assurer le respect de la *Loi*.

Le congé annuel

Une modification prescrit une période de congé annuel ininterrompu d'au moins trois semaines pour les employés qui comptent plus de huit ans de service auprès de leur employeur.

[4] Ces employés ont aussi le droit de refuser de signer un contrat de travail ou une entente les obligeant à travailler dans un commerce de détail le dimanche.

Toutefois, les dispositions concernant l'indemnité de vacances n'ont pas été modifiées. Cela signifie que le montant minimal de cette indemnité demeure fixé à quatre pour cent du salaire, quelle que soit la durée de service d'un employé.

Le taux des heures supplémentaires

Le taux de rémunération des heures supplémentaires a augmenté, passant de une fois et demie le salaire minimum à une fois et demie le salaire horaire normal d'un employé. Comme auparavant, la rémunération des heures supplémentaires s'applique aux heures de travail excédant 48 heures dans une semaine.

Le salaire minimum

Un Comité de révision du salaire minimum (Minimum Wage Review Committee) sera établi. Celui-ci sera constitué de représentants des employeurs et d'un nombre égal de représentants des employés, tous nommés par le ministre du Travail. Ce comité aura pour fonctions d'effectuer une révision annuelle du salaire minimum et de donner des recommandations au ministre par le biais d'un rapport. Le rapport et la réaction du gouvernement devront être rendus publics à l'intérieur d'un délai déterminé.

Le congé de maladie/congé familial

Les employés ont maintenant droit à trois jours de congé sans solde par année. Ce congé peut être pris à cause d'une maladie dans la famille (c'est-à-dire, la maladie d'un enfant, d'un parent ou d'un autre membre non spécifié de la famille) ou afin de se rendre chez le médecin, le dentiste ou à un rendez-vous de ce genre pendant les heures de travail de l'employé.

Les peines

En dernier lieu, le niveau des peines pour les personnes coupables d'une infraction en vertu du CNT ont augmenté considérablement. Suite à une déclaration sommaire de culpabilité, il est possible d'imposer des amendes allant jusqu'à 25 000 $ dans le cas d'une corporation, 5 000 $ dans le cas d'un employeur qui n'est pas une corporation ou d'un administrateur d'une corporation, et 2 500 $ lorsqu'il s'agit d'un employé. Une personne coupable d'une infraction subséquente est passible d'une amende équivalant au double de ces montants et/ou à trois mois d'emprisonnement.

Le projet de loi 2 est entré en vigueur le 30 octobre 2003, soit le jour où il a reçu la sanction royale.

Nouvelle-Écosse : *Loi modifiant le Code des normes du travail et la Loi sur les statistiques de l'état civil (Labour Standards Code (amended) and Vital Statistics Act (amended))*; le projet de loi 7; sanctionné le 30 octobre 2003

Cette loi ajoutera de nouvelles dispositions relatives au congé de soignant au *Code des normes du travail* (*Labour Standards Code*) et apportera des modifications corrélatives à la *Loi sur les statistiques de l'état civil* (*Vital Statistics Act*). Elle fait suite à l'adoption, par le Parlement du Canada, de la *Loi d'exécution du budget de 2003* (le projet de loi C-28) en juin 2003. Cette dernière loi, qui devrait entrer en vigueur le 4 janvier 2004, ajoutera des prestations pour soignants aux autres prestations spéciales prévues par le programme d'assurance-emploi et modifiera le *Code canadien du travail* afin de protéger l'emploi des employés sous compétence fédérale qui désirent se prévaloir d'un congé pour soignant[5].

[5] Plus de détails à propos de cette loi se trouvent dans le numéro d'été 2003 de la *Gazette du travail*, Vol. 6, N° 2.

Les dispositions relatives au congé de soignant dans le *Code des normes du travail* de la Nouvelle-Écosse ressembleront en général à celles du *Code canadien du* travail. Il y a néanmoins certaines différences notables.

Les employés visés par le *Code des normes du travail* qui ont été au service de leur employeur pour une période d'au moins trois mois[6] auront le droit de prendre un congé sans solde d'au plus huit semaines pour offrir des soins ou du soutien à un « membre de la famille » (c'est-à-dire à un enfant, au conjoint, au père ou à la mère de l'employé)[7] si un médecin légalement qualifié délivre un certificat attestant que cette personne est gravement malade et qu'il y a un risque élevé de décès au cours d'une période de 26 semaines. À l'opposé de la nouvelle législation fédérale, il ne sera pas nécessaire de partager la période de congé lorsque deux employés ou plus offrent des soins ou du soutien à la même personne : chaque employé qui remplit les conditions d'admissibilité aura ainsi droit au plein congé sans solde de huit semaines.

Le congé de soignant devra être pris au cours d'une période déterminée de 26 semaines. Cependant, dans le cas où le membre de la famille auquel s'applique le congé décède avant la fin de cette période, le congé ne pourra pas continuer au-delà de la dernière journée de la semaine au cours de laquelle est survenu le décès. Le projet de loi 7 précise aussi que le congé devra être pris en périodes d'au moins une semaine.

Un employé aura l'obligation d'avertir son employeur aussitôt que possible de toute intention de prendre un congé de soignant. À la demande écrite de l'employeur, l'employé devra également lui faire parvenir une copie du certificat médical attestant la maladie grave du membre de la famille.

Les dispositions traitant de l'exécution et de la réintégration relatives au congé de maternité et au congé parental s'appliqueront à un employé se prévalant d'un congé de soignant. Un tel employé aura aussi l'option de maintenir, tout au long de la période de congé, un régime d'avantages sociaux auquel il participait avant le congé. Toutefois, l'employé devra payer la part des coûts du régime qui est normalement assumée par l'employeur, à moins que l'employeur ne décide de continuer à verser sa contribution. L'employeur aura l'obligation d'avertir l'employé par écrit de l'option de maintenir un régime d'avantages sociaux et du délai à l'intérieur duquel l'employé doit prendre une décision à ce sujet[8].

Enfin, cette loi modifiera la *Loi sur les statistiques de l'état civil* afin d'accorder à un employé le droit de prendre un congé de décès ou un congé de soignant à l'égard d'une personne avec laquelle il est lié par une union civile.

Ces modifications entreront en vigueur par voie de proclamation.

Nunavut : *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail*; le projet de loi 42; sanctionné le 5 novembre 2003

Une fois qu'elle entrera en vigueur, cette loi ajoutera une nouvelle partie à la *Loi sur les normes du travail* (LNT) concernant le congé de soignant. Ces dispositions seront très semblables à celles du *Code canadien du travail*[9].

---

[6] Aucune exigence relative à la période de service n'apparaîtra dans le *Code canadien du travail*.

[7] La définition de « membre de la famille » comprendra également un conjoint de fait, un enfant de l'époux ou du conjoint de fait de l'employé, et l'époux ou le conjoint de fait du père ou de la mère de l'employé. Le gouverneur en conseil aura le pouvoir, par voie réglementaire, d'étendre la liste de membres de la famille à l'égard desquels un congé de soignant peut être pris.

[8] L'employé doit être averti au moins 10 jours avant le dernier jour au cours duquel une décision de maintenir un régime d'avantages sociaux peut être prise sans que ces avantages ne soient interrompus.

[9] Voir *Gazette du travail*, Vol. 6, N° 2, été 2003

Un employé visé par la LNT pourra prendre jusqu'à huit semaines de congé pour offrir des soins ou du soutien à un membre de sa famille (c'est-à-dire à son époux, son conjoint de fait[10], son enfant, son père ou sa mère, l'enfant de son époux ou conjoint de fait, ou l'époux ou le conjoint de fait de son père ou de sa mère)[11] si un médecin qualifié[12] délivre un certificat attestant que ce membre de la famille est gravement malade et qu'il y a un risque de décès important au cours d'une période de 26 semaines. Lorsque deux employés ou plus offrent des soins ou du soutien à la même personne, les huit semaines de congé seront partagées entre eux.

Le congé de soignant devra être pris au cours d'une période déterminée de 26 semaines[13]. Cependant, le congé se terminera le dernier jour de la semaine au cours de laquelle survient le décès du membre de la famille, si cet événement se produit avant la fin de la période prévue. Bien qu'il sera possible de diviser le congé de huit semaines en périodes plus courtes, chacune de ces périodes devra avoir une durée minimale d'une semaine.

Il n'y aura aucune exigence relative à la durée de service ni de préavis à donner afin d'avoir droit au congé de soignant. Le fait d'avoir droit aux prestations de l'assurance-emploi ne sera pas non plus une condition préalable. Une copie du certificat médical devra néanmoins être fournie à l'employeur si ce dernier en fait la demande par écrit dans les 15 jours suivant le retour au travail de l'employé.

Un article interdira également de façon explicite aux employeurs de congédier, suspendre, mettre à pied ou rétrograder un employé, ou encore de prendre des mesures disciplinaires à son encontre, parce qu'il a demandé un congé de soignant en vertu de la LNT. Un employeur ne pourra pas non plus tenir compte de l'intention d'un employé de prendre un congé de soignant dans ses décisions liées à l'avancement ou à la formation de ce dernier.

Cette loi entrera en vigueur à la même date que l'article 27 de la *Loi d'exécution du budget de 2003* (Canada) – c'est-à-dire le 4 janvier 2004.

Nunavut : *Loi sur les droits de la personne*; le projet de loi 12; sanctionné le 5 novembre 2003

Cette loi a pour objet de remplacer la *Loi prohibant la discrimination* et de réformer la législation sur les droits de la personne au Nunavut, tout en tenant compte de la culture Inuit. Elle étendra la liste de motifs illicites de discrimination, établira un tribunal des droits de la personne indépendant et instaurera une nouvelle procédure d'audition et de règlement des questions relatives aux droits de la personne. Bien que cette législation ressemble à la *Loi sur les droits de la personne* des Territoires du Nord-Ouest, laquelle a été adoptée à l'automne 2002, il existe néanmoins des différences notables entre les deux lois[14]. Les éléments les plus significa-

[10] « Conjoint de fait » signifie une personne qui vit avec l'employé dans une relation conjugale depuis au moins un an.

[11] La définition de « membre de la famille » pourra être élargie par voie réglementaire. Qui plus est, toute extension de la définition de « membre de la famille » sous le régime du *Code canadien du travail* ou du paragraphe 23.1(1) de la *Loi sur l'assurance-emploi* (Canada) sera incorporée par renvoi à la définition de « membre de la famille » de la LNT.

[12] « Médecin qualifié » signifie une « personne autorisée à exercer la médecine en vertu des lois du territoire où des soins ou des traitements médicaux sont prodigués au membre de la famille en cause ». Cette définition peut être élargie afin d'inclure une « personne faisant partie d'une catégorie de spécialistes de la santé prévue par règlement aux fins de l'application du paragraphe 23.1(3) de la *Loi sur l'assurance-emploi* ».

[13] Cette période sera réduite si une période plus courte est prescrite en vertu du paragraphe 23.1(5) de la *Loi sur l'assurance-emploi*.

[14] Un sommaire de la *Loi sur les droits de la personne* des Territoires du Nord-Ouest est paru dans le numéro du printemps 2003 de la *Gazette du travail*, Vol. 6, N° 1.

tifs de la *Loi sur les droits de la personne* (LDP) du Nunavut relatifs aux questions liées à l'emploi sont présentés ci-dessous.

Interprétation et application

En ce qui concerne l'application de la LDP, des dispositions précisent qu'elle ne portera pas atteinte aux protections prévues par l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut ni aux droits ancestraux ou issus de traités des peuples autochtones du Canada visés à l'article 35 (Confirmation des droits existants des peuples autochtones) de la *Loi constitutionnelle de 1982*.

Les motifs illicites de discrimination

La *Loi sur les droits de la personne* du Nunavut protégera les particuliers contre la discrimination et le harcèlement fondés sur les motifs illicites suivants : la race, la couleur, l'ascendance, l'origine ethnique, la citoyenneté, le lieu d'origine, les croyances, la religion, l'âge, la déficience, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, l'état familial, la grossesse, la source de revenu légitime et l'état de personne condamnée puis réhabilitée. La protection contre la discrimination fondée sur le sexe protégera également une personne contre la discrimination fondée sur la possibilité d'une grossesse ou, qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme, sur la possibilité de l'adoption d'un enfant. Le terme « déficience » sera quant à lui défini comme une « déficience physique ou mentale, qu'elle soit présente, passée ou présumée, y compris le défigurement ainsi que la dépendance, présente ou passée, envers l'alcool ou la drogue ». De plus, la LDP protégera les particuliers contre la discrimination fondée sur leur association ou relation, réelle ou présumée, avec un particulier ou une catégorie de particuliers identifiables en raison d'un motif illicite de discrimination.

Comme le prévoit présentement la *Loi prohibant la discrimination*, la LDP interdira la discrimination en matière d'emploi, y compris les conditions d'emploi, que celles-ci soient antérieures ou postérieures à l'emploi. Cependant, cette disposition ne portera pas atteinte, en ce qui a trait à l'âge et à l'état matrimonial, au fonctionnement d'un régime reconnu de retraite ou de pension ni aux conditions d'un régime reconnu d'assurance-groupe ou d'assurance-salariés. Elle n'empêchera pas non plus certaines pratiques d'emploi reposant sur des exigences professionnelles justifiées, si le fait de répondre aux besoins d'un particulier ou d'une catégorie de particuliers constituerait une contrainte excessive[15] pour l'employeur. Par ailleurs, une organisation, société ou corporation sans but lucratif qui a une vocation caritative, éducative, mutualiste, religieuse, sportive, sociale ou culturelle ou qui est exploitée principalement dans le but de favoriser le bien-être d'un groupe religieux ou racial pourra, dans certaines circonstances, accorder une préférence en matière d'emploi à un particulier ou à une catégorie de particuliers. Une exemption similaire s'appliquera à l'embauche d'une personne pour fournir des services personnels[16] dans une résidence privée.

Une autre disposition interdira, en se fondant sur un motif illicite de discrimination, de harceler un particulier ou une catégorie de particuliers en matière d'emploi ou en ce qui concerne l'adhésion à

[15] Par « contrainte excessive » la *Loi* entend une « contrainte démesurée déterminée en soupesant les conséquences préjudiciables d'une disposition de la présente *Loi* qui impose une obligation d'accommodement, en tenant compte d'éléments tels que : a) la santé et la sécurité; b) la perturbation du public; c) l'effet produit sur les obligations contractuelles; d) les coûts; e) la rationalisation de l'entreprise ».

[16] « Services personnels » comprend les travaux domestiques, les fonctions qui consistent à surveiller quelqu'un, à lui tenir compagnie ou à lui donner des soins personnels ou des soins médicaux, la garde d'enfants, et les fonctions liées à l'éducation ou d'autres tâches à domicile qui nécessitent des communications ou des contacts nombreux avec les personnes qui y vivent.

une organisation d'employés, un syndicat, un corps de métier, une association ou une société commerciale ou professionnelle, une organisation d'employeurs, ou une organisation ou une association coopérative. Qui plus est, il sera interdit à une telle organisation ou association, en se fondant sur un motif illicite de discrimination – à moins de le faire avec une justification véritable et raisonnable – d'empêcher l'adhésion pleine et entière d'un particulier ou d'une catégorie de particuliers, d'expulser, de suspendre ou de faire preuve d'une autre forme de discrimination à l'égard d'un membre, ou de faire preuve de discrimination à l'égard d'un particulier relativement à son emploi chez un employeur. Un acte ne peut être considéré comme reposant sur une justification véritable et raisonnable que s'il est démontré que les mesures destinées à répondre aux besoins d'un particulier ou d'une catégorie de particuliers constitueraient une contrainte excessive.

Les règles relatives aux demandes d'emploi et aux annonces dans la LDP s'apparenteront à celles que l'on retrouve présentement dans la *Loi prohibant la discrimination*.

Absence de dispositions sur l'égalité de la rémunération

À l'opposé de la *Loi prohibant la discrimination*, la LDP ne contient aucune disposition en matière d'équité salariale. (Présentement, la *Loi prohibant la discrimination* est la seule loi du Nunavut à obliger les employeurs à verser à leur personnel féminin le même salaire qu'au personnel masculin pour un travail équivalent ou sensiblement équivalent.)

Le Tribunal des droits de la personne

La LDP prévoit l'établissement d'un tribunal des droits de la personne (le Tribunal), composé de membres nommés par le gouvernement qui démontrent « intérêt et réceptivité à l'égard des droits de la personne, et de la culture et des valeurs inuit qui sous-tendent le mode de vie des Inuit ». Le Tribunal aura la responsabilité d'appliquer la LDP, ce qui comprend la réception, l'audition et la résolution de plaintes, ainsi que la préparation d'un rapport annuel. Contrairement à la plupart des autres administrations au Canada (sauf la Colombie-Britannique), le Nunavut n'aura pas de Commission des droits de la personne ni de procédures d'enquête précises relatives aux plaintes.

Les plaintes et les décisions

Un particulier ou un groupe de particuliers lésé en raison d'une contravention à la LDP pourra déposer une notification auprès du Tribunal des droits de la personne, en général dans un délai de deux ans suivant la date à laquelle la contravention est survenue pour la dernière fois. Une notification pourra également être déposée au nom d'une autre personne ou d'un groupe ou d'une catégorie de personnes. Dans ce cas, cependant, le Tribunal devra refuser d'accepter la notification s'il est convaincu que celle-ci a été déposée contre le gré ou que de poursuivre le processus n'est pas dans l'intérêt de la personne ou du groupe qui est la victime présumée de discrimination.

Le Tribunal aura le pouvoir de rejeter une notification qui est futile, frivole, vexatoire ou qui est faite de mauvaise fois, ou qui a été déposée après l'expiration du délai de deux ans. Il pourra aussi rejeter une notification lorsque, selon lui, il n'y a pas de preuve de discrimination fondée sur un motif illicite, des faits incontestés assurent manifestement une défense, ou la personne qui a déposé la notification a refusé une offre raisonnable de règlement.

Avant de tenir une audition relative à une notification, le Tribunal pourra aider les parties à conclure une entente de règlement. Dans le cas où il y aurait manquement à une telle entente, cette dernière pourra être exécutée de la même manière qu'une ordonnance du Tribunal (mais seulement dans la mesure où le Tribunal a le pouvoir de rendre une ordonnance concernant les conditions de l'entente).

Lorsqu'une notification n'a été ni rejetée, ni réglée, la LDP prévoit que le Tribunal tiendra une audition[17]. S'il conclut que la notification est fondée en tout ou en partie, il aura le pouvoir d'ordonner à une partie de cesser de contrevenir à la *Loi* ou aux *Règlements*, d'indemniser la partie lésée pour ses pertes (ce qui peut comprendre le versement d'une indemnité pour les atteintes à sa dignité, à ses sentiments ou à son estime de soi et/ou une indemnité pour la malveillance ou l'imprudence commise lors de la contravention), d'embaucher ou de réintégrer une personne, d'adopter un programme de promotion sociale, ou de prendre toute autre mesure que le Tribunal estime indiquée en tenant compte de la culture et des valeurs inuit. Le Tribunal pourra aussi rendre une ordonnance déclaratoire énonçant que la conduite à l'origine de la notification, ou toute conduite similaire, constitue de la discrimination contraire à la LDP et ses règlements. De plus, le Tribunal pourra ordonner, dans certains cas, qu'une partie défraye une partie ou la totalité des frais d'une autre partie. En ce qui a trait aux allégations fallacieuses, il pourra également ordonner le paiement de dommages-intérêts pour atteinte à la réputation d'une personne.

Une partie concernée par une notification aura 30 jours pour interjeter appel d'une décision ou d'une ordonnance du Tribunal à la Cour de justice du Nunavut, à partir de la date à laquelle elle a été signifiée. Toutefois, un tel appel ne pourra être interjeté que sur des questions de droit.

En outre, la LDP prévoira des recours spéciaux, ce qui permettra à une personne de demander une ordonnance de la Cour ou une injonction dans des circonstances précises afin d'assurer le respect d'aspects clés de la *Loi*.

Les peines

Une personne qui ne se conforme pas à une ordonnance ou à une décision du Tribunal ou d'une cour en vertu de la *Loi*, ou qui renvoie, suspend, intimide ou exerce des représailles à l'encontre d'un particulier qui a notifié ou tenté de notifier le Tribunal au sujet d'une contravention ou qui a aidé à faire appliquer la *Loi* (p. ex. en témoignant dans une affaire), sera passible d'une amende pouvant atteindre 25 000 $ sur déclaration sommaire de culpabilité.

Entrée en vigueur

La majeure partie de la *Loi* entrera en vigueur le 5 novembre 2004, soit un an après la date de la Sanction royale. Les autres dispositions, soit celles qui établissent le Tribunal des droits de la personne (les articles 16 à 19), sont entrées en vigueur le jour où la *Loi* a été sanctionnée.

Yukon : *Loi modifiant la Loi sur les normes d'emploi*; le projet de loi 38; sanctionné le 17 novembre 2003

Cette loi, à l'instar de lois semblables adoptées antérieurement par le gouvernement fédéral, la Nouvelle-Écosse et le Nunavut, établira un congé de soignant en vertu de la *Loi sur les normes d'emploi* (LNE) du Yukon.

De façon générale, les dispositions du Yukon relatives au congé de soignant seront presque identiques à celles du Nunavut (décrites plus haut) : la durée maximale d'un tel congé sera de huit semaines (le congé étant partagé lorsque plus d'une personne offre des soins ou du soutien au même membre de la famille); le congé devra être pris en périodes d'une durée d'au moins une semaine; il n'y aura pas d'exigences relatives à la durée de service ni de

[17] Les auditions seront publiques à moins que le Tribunal ne décide, de sa propre initiative ou à la demande d'une partie, qu'il y a suffisamment de motifs pour justifier la tenue d'une partie ou de toute l'audition à huis clos.

préavis requis, bien qu'un certificat médical attestant la maladie grave du membre de la famille et le risque élevé de décès de celui-ci dans les 26 semaines suivantes devra être délivré par un médecin qualifié. L'employeur pourra exiger, par écrit, une copie de ce certificat médical.

La principale différence par rapport à la législation de la Nouvelle-Écosse, du Nunavut et du gouvernement fédéral est le fait que la LNE du Yukon stipulera qu'un congé peut être pris pour offrir des soins ou du soutien à un membre de la « famille immédiate », c'est-à-dire « un conjoint, un parent, un enfant, y compris un enfant pour lequel l'employé tient le rôle de parent, un frère, une soeur, un beau-père, une belle-mère, un grand-père ou une grand-mère, un petit-enfant, un gendre, une bru ou toute personne de la famille qui vit de façon permanente dans la résidence de l'employé ou avec qui ce dernier réside ». (Dans la LNE, le terme « conjoint » comprend une personne avec laquelle l'employé « a cohabité à titre de conjoint au cours d'une période minimale de 12 mois » précédant le début du congé.) La portée du congé de soignant au Yukon sera donc sensiblement plus large que dans les autres administrations mentionnées plus tôt.

En outre, le congé devra être pris au cours d'une période débutant le premier jour de la semaine au cours de laquelle le certificat médical a été délivré et se terminant le dernier jour de la 26e semaine qui suit. Que cette période soit terminée ou non, le congé devra prendre fin le dernier jour de la semaine au cours de laquelle survient le décès du membre de la famille immédiate. Contrairement aux dispositions des autres administrations, la législation du Yukon ne permettra pas qu'un congé commence plus tôt que la semaine au cours de laquelle le certificat médical est délivré. Par ailleurs, la LNE ne contiendra aucune disposition permettant une réduction future de la période au cours de laquelle un congé peut être pris.

Enfin, les employés qui se prévalent d'un congé de soignant auront droit à la même protection d'emploi que ceux qui prennent un congé de maladie ou un congé de décès en vertu de la LNE. Le directeur des normes d'emploi aura le pouvoir de rendre une ordonnance obligeant un employeur qui a enfreint ces dispositions à se conformer à la *Loi*, à réintégrer un employé et à lui verser le salaire perdu à cause de l'infraction ou, au lieu de réintégrer un employé, à lui verser une indemnité relativement au salaire perdu. Il convient également de remarquer que la LNE ne protégera pas de façon explicite l'ancienneté et les avantages sociaux d'un employé qui prend un congé de soignant.

Cette loi entrera en vigueur le 4 janvier 2004.

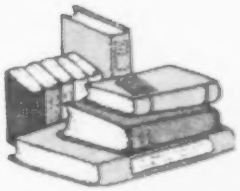
Pour plus d'informations sur les changements aux lois du travail récemment adoptés ou proposés au Canada, veuillez visiter le site Web du programme du travail à

http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/.

et cliquer sur « Renseignements sur les lois du travail au Canada ».

Le Coin du lecteur

Michèle Auger, Fred Longley et Edward Popoff
Bibliothèque du ministère



Santé mentale au travail

BRUN, Jean-Pierre, et coll. **Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines,** rapport de recherche. Québec, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, 2002.
DRHC HF5548.8 E92

——. Version abrégée, sur l'internet à <http://www.irsst.qc.ca/htmfr/pdf_txt/R-342.pdf>.
DRHC HF5548.8 E922

Ce rapport de recherche est la première phase d'une étude exhaustive sur la santé mentale des travailleurs, les facteurs déclencheurs (stresseurs), et les stratégies de prévention et de protection de la santé mentale. La recherche a été menée plus précisément dans quatre secteurs de la main-d'œuvre au Québec : établissement d'enseignement supérieur, industrie métallurgique, centre hospitalier et pépinière.

Un sondage a révélé dans un premier temps des niveaux de risque élevés de détérioration de la santé mentale des travailleurs atteignant parfois même, un niveau de détresse psychologique inquiétant (milieu hospitalier). En cernant les causes et les manifestations des problèmes de santé mentale chez les travailleurs, la recherche visait aussi la création d'outils d'intervention et des pratiques préventives de gestion des ressources humaines dans les organisations.

Cette étude est importante car elle a permis de développer un outil de diagnostic utile aux organisations désirant adopter une démarche préventive pour protéger la santé mentale des travailleurs.

Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail : pistes de réflexion et d'action, Collectif sous la direction de Roland Foucher, André Savoie, Luc Brunet, Montréal, Éditions Nouvelles, c2003. Coll. « Psychologie industrielle et organisationnelle ».
DRHC HF5548.8 C66

Cet ouvrage traite de la santé mentale au travail dans une perspective préventive en s'appuyant sur de nombreuses études et résultats de recherche ainsi que des témoignages et cas-types vécus par des travailleurs de divers milieux.

Les auteurs proposent des stratégies et modèles d'intervention pour diagnostiquer ou prévenir un problème de santé mentale au travail.

FÉDÉRATION DES EMPLOYÉS DES SERVICES PUBLICS (C.S.N.). **La santé mentale au travail sur la première ligne de services : guide d'intervention à l'intention des syndicats de la Fédération des employées et employés de services publics,** Montréal, FEESP-CSN, [2000]
DRHC HF5548.85 S27

Ce guide d'intervention s'adresse aux travailleurs de première ligne de services, souvent les plus vulnérables à développer un problème de santé mentale ou d'épuisement professionnel au travail. À partir de l'analyse de cas-types, l'ouvrage présente une démarche syndicale en santé et sécurité. Le travailleur syndiqué y puisera des ressources pouvant intervenir en santé mentale dans son milieu de travail ainsi que des informations sur le respect de ses droits.

QUÉBEC (PROVINCE). MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION. **La santé mentale des personnes au travail : repères de gestion pour la promouvoir, la préserver, la restaurer,** Québec, Le Ministère, 2003.
DRHC CA2 PQ1 AG22 03S15

Voici un guide pratique pour comprendre et identifier les facteurs d'épanouissement et d'oppression susceptibles d'affecter la santé mentale des personnes au travail. La méthode exposée offre des repères pour identifier les « symptômes » d'un problème de santé mentale, des fiches-conseils pour intervenir et établir une piste de solutions ainsi qu'un plan d'action permettant de promouvoir la santé mentale au travail.

Stress au travail et santé psychique, sous la direction de Michel Neboit et Michel Vézina. Toulouse, Octares Éditions, c2002. Coll. « Travail et activité humaine ».
DRHC HF5548.85 S775

Cet ouvrage recense les écrits et les recherches récentes sur le stress au travail conduisant à la détresse psychologique, au burnout et parfois même à des troubles plus complexes de santé mentale. Chacun des chapitres est écrit par un auteur différent et traite un aspect particulier du thème central. Cet ouvrage s'avère un outil de travail idéal pour identifier, diagnostiquer, intervenir ou prévenir le stress suivant le contexte du vécu au sein de l'organisation.

NOTA

1. *Pour d'autres références qui sont disponsibles en langue anglaise seulement, voir la version anglaise de la Gazette du Travail / Workplace Gazette.*
2. *Les employé(e)s du Ministère peuvent emprunter directement ces ouvrages en s'adressant à la Bibliothèque ministérielle. Autrement, vous devez les emprunter par l'intermédiaire de votre bibliothèque.*

Téléphone : (819) 994-2603, Télécopieur : (819) 953-5482
Courriel : circulation.library-bibliotheque.response@hrdc-drhc.gc.ca
Site Web : http://www.hrdc-drhc.gc.ca/library/common/libx.shtml

HIER et Aujourd'hui

Suzanne Payette
Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail

Les travailleurs âgés - Toujours disposés et aptes à travailler

Il y a 50 ans...

En décembre 1953, la *Gazette du travail* mettait en vedette un article sur le besoin de changement d'attitude à l'endroit des travailleurs âgés, indiquant qu'un « changement fondamental au niveau de notre attitude face à l'emploi des travailleurs âgés est nécessaire si nous voulons prévenir le gaspillage de ressources humaines. (...) Les progrès réalisés en médecine depuis 1900 ont prolongé de 20 ans l'espérance de vie moyenne. L'un des problèmes d'une population vieillissante est de trouver des emplois utiles et productifs pour les personnes âgées toujours disposées et aptes à travailler. Même si l'âge chronologique d'un travailleur ne peut avoir que très peu d'incidences sur sa capacité d'effectuer un travail, il est devenu de plus en plus difficile, après un certain âge, de trouver un emploi convenable sur le marché. (...) Nous devons réadapter notre manière de percevoir les choses de façon à empêcher que les personnes du troisième âge ne deviennent des « personnes déplacées », coupées de leurs valeurs intellectuelles, culturelles et spirituelles, vivant parmi nous sans pour autant représenter une composante vitale et essentielle de notre société. Notre tâche sera alors de veiller à ce que les années ajoutées à la vie humaine soient utiles, harmonieuses et productives. La société ne doit pas retirer les années que la science a rendues possibles. »

Aujourd'hui...

La question est d'actualité et encore plus présente que jamais. Les données démographiques contenues dans le recensement de 2001 de Statistique Canada démontrent que l'âge médian de la population canadienne se situe à un sommet sans précédent de 37,6 ans, comparé à 25,4 ans en 1966. Le groupe d'âge des plus de 65 ans représente présentement 13 % de la population, comparé à 7,5 % en 1961. Il est prévu que cette proportion doublera d'ici les 10 prochaines années alors que la génération du baby-boom (née entre 1947 et 1966) fera peu à peu partie du groupe d'âge des plus de 65 ans. L'âge moyen des travailleurs est d'environ 50 ans dans bon nombre de grandes organisations. Les organisations faisant état d'études démographiques indiquent qu'environ le quart de leur personnel pourrait prendre sa retraite au cours des cinq prochaines années, et près de la moitié serait admissible à la retraite au cours des 10 prochaines années. Le nombre plus petit de nouveaux venus sur le marché du travail entraînera une pénurie globale de main-d'œuvre qui pourrait être exacerbée au niveau de la main-d'œuvre spécialisée. Ces conditions pourraient pousser les organisations à revoir leurs politiques et pratiques par rapport à la retraite. Alors que les primes de retraite et les régimes de retraite volontaire représentaient une solution pour

réduire les effectifs, on constate un revirement vers les incitations à ne pas prendre de retraite et de travailler au delà de l'âge de la retraite. Les mesures visant à protéger, d'une façon générale, une main-d'œuvre décroissante et, plus particulièrement la main-d'œuvre spécialisée pourraient comprendre des pratiques relatives à la retraite progressive et le travail à temps partiel pendant une bonne partie des années de retraite. Le fait de reconnaître et encourager de tels comportements pourrait certainement atténuer de telles pénuries et même jouer un rôle au niveau du changement d'attitude envers les travailleurs âgés et leurs contributions à une vie productive au Canada. Les coûts associés aux régimes de retraite subventionnés par l'État pourraient également entraîner des changements au niveau du financement du revenu de retraite en vertu desquels l'admissibilité aux prestations de retraite serait repoussée à un âge plus avancé, allégeant ainsi les coûts sociaux imposés à une main-d'œuvre moins nombreuse. La question de la main-d'œuvre vieillissante continue à poser un défi aux employeurs, aux syndicats et aux gouvernements.

Information sur les milieux de travail

Workplace Information

PRODUITS D'INFORMATION ET SERVICES À LA CLIENTÈLE

Services à la clientèle

La Direction de l'information sur les milieux de travail est votre source de renseignements à jour et personnalisés sur les relations industrielles et la négociation collective au Canada.

En répondant à vos besoins précis en matière de recherche, nous pouvons vous aider à vous préparer à la résolution de questions à la table de négociation. Grâce à notre service d'information et à nos publications, nous pouvons aussi vous aider à vous tenir au courant des innovations introduites dans le domaine des relations de travail. C'est la raison pour laquelle négociateurs, chercheurs, économistes, consultants, journalistes, professeurs, et nombre d'autres spécialistes font appel à nos ressources.

Bulletin des règlements salariaux

Publication mensuelle fournissant des informations les plus récentes et des analyses des tendances salariales issues des principaux règlements de la négociation collective au Canada. Le Bulletin est une publication reconnue et indispensable qui présente des données statistiques et analytiques illustrées par des tableaux et des graphiques sur les derniers changements touchant les salaires. Des données globales et détaillées sont publiées par catégories : secteurs public et privé, régions et sphères de compétence et principaux secteurs d'activité. **Abonnement**, au Canada, 1 an : 220 $ ou 2 ans : 400 $ plus 7 % de TPS; dans les autres pays, 1 an : 220 $US ou 2 ans : 400 $US (disponible par courriel et par la poste).

Gazette du travail

Publication trimestrielle présentant les rajustements salariaux tirés des principales conventions collectives négociées au Canada, selon les secteurs public et privé, la région, la sphère de compétence et le secteur d'activité; une analyse détaillée des dispositions particulières issues des principales conventions collectives; une chronologie des arrêts de travail et des renseignements sur les pratiques innovatrices en milieu de travail tirées des conventions collectives signées. On y trouve aussi des articles et études de cas sur des questions relatives aux relations de travail. **Abonnement**, au Canada, 1 an : 140 $ ou 2 ans : 250 $ plus 7 % de TPS; dans les autres pays, 1 an : 140 $US ou 2 ans : 250 $US (disponible par la poste seulement).

Bulletin de la négociation collective

Publication mensuelle fournissant de l'information à jour tirée des principales conventions collectives signées récemment au Canada. Cette publication offre de l'information sommaire sur les changements relatifs aux salaires et aux avantages sociaux, l'état des principales négociations, ainsi que les arrêts de travail. De plus, on peut y trouver une liste à jour de sommaires d'entente, disponibles via la base de données Négothèque. **Abonnement**, au Canada, 1 an : 65 $ ou 2 ans : 110 $ plus 7 % de TPS; dans les autres pays, 1 an : 65 $US ou 2 ans : 110 $US (disponible par courriel et par la poste).

Négothèque

Une base de données consultable sur les relations du travail qui fournit des renseignements à jour sur les aspects importants (sommaires d'entente et texte intégral des conventions collectives) des négociations collectives au Canada. Accès via Internet. Offerte ***gratuitement*** en tant que valeur ajoutée à nos abonné(e)s.

Visitez notre site Internet pour obtenir de l'information sur les arrêts de travail, les organisations de travailleurs et de travailleuses au Canada, le calendrier des principales conventions collectives qui viennent à expiration et celui des réouvertures de négociation, les articles et études de cas publiés dans la Gazette du travail, renseignements sur les pratiques innovatrices en milieu de travail et certains changements récents à la législation du travail au Canada.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec la Direction de l'information sur les milieux de travail :

1-800-567-6866 ou (819) 997-3117

1-819-953-9582

Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail
Ottawa (Ontario)
K1A OJ2

Bon de commande

Les Éditions du gouvernement du Canada

Nom : ..... **Titre du poste :** .....

Compagnie : .....

Adresse : .....

Ville : ..... **Province :** .....

Code postal : ..... **Pays :** .....

Téléphone : ..... **Télécopieur :** .....

Courriel : ..... **Date :** .....

TITRE DE L'ABONNEMENT (These publications are also available in English)		*Qté*	*N° de catalogue*	*1 an*	*2 ans*	*Sous-total*
Bulletin des règlemer salariaux	Courriel ☐ Télécopieur ☐ Poste ☐		L12-20-1F ☐ L12-20-2F ☐	220,00	400,00	
Gazette du travail	Poste seulement ☐		L12-22F ☐ L12-22-2F ☐	140,00	250,00	
Bulletin de la négociation collective	Courriel ☐ Poste ☐		L12-23F ☐ L12-23-2F ☐	65,00	110,00	

Aussi en vente dans les librairies. Les prix peuvent être changés sans préavis.
Toutes les ventes sont finales.

TPS 7 %, si applicable _____

Total _____

EN PRIME

En vous abonnant à l'une des publications de la Direction de l'information sur les milieux de travail, vous pourrez accéder gratuitement (via Internet) à Négothèque, notre *base de données* en relations du travail.

VEUILLEZ INCLURE NÉGOTHÈQUE À MON ABONNEMENT *OUI* ☐ *NON* ☐

MODALITÉS DE PAIEMENT

LES MINISTÈRES ET ORGANISMES FÉDÉRAUX CANADIENS (excluant les sociétés d'État)	*TOUS LES AUTRES CLIENTS (SVP cochez une modalité de paiement)*
N° de bon de commande :	☐ N° de bon de commande : .....
N° de ministère :	☐ Chèque ou mandat-poste ci-joint (payable à l'ordre du Receveur général du Canada)
Code d'organisation RI :	☐ Mandat-poste international (payable en devises américaines) pour les clients de l'extérieur du Canada
Code de référence RI :	☐ Visa ☐ MasterCard ☐ American Express
Code de centre de responsabilité *(si vous relevez de Communication Canada)* :	N° de carte de crédit : .....
Nota : Ces renseignements sont nécessaires pour traiter votre commande.	Date d'expiration : .....
Les cartes de crédit ne sont pas acceptées pour les ministères et organismes fédéraux.	Signature : .....

******VOTRE VERSEMENT DOIT ÊTRE INCLUS AU BON DE COMMANDE******

POUR COMMANDER

Téléphone : *Télécopieur :* *Courriel :* *Internet :*	*1-800-635-7943 / (613) 941-5995* *1-800-565-7757 / (613) 954-5779* *publications@communication.gc.ca* *http://publications.gc.ca*	*Par la poste :* *Les Éditions du gouvernement du Canada* *Communication Canada* *Ottawa (Ontario) CANADA* *K1A 0S9*